



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y NEGOCIOS
ESCUELA DE INGENIERÍA DE EMPRESAS

TESIS:

**PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA DE
EMPRESAS**

TEMA:

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA UNIDAD EDUCATIVA “RAFAEL
ALBERTI” UBICADO EN EL SECTOR MONJAS**

AUTORA:

VERÓNICA MERCEDES MOLINA SALAZAR

DIRECTOR DE TESIS:

DR. WASHINGTON ORTIZ

QUITO ECUADOR

2012

AUTORIA

Yo, **VERONICA MERCEDES MOLINA SALAZAR**, con C.I. 1719168310; declaro que soy autora exclusiva de la presente investigación y que esta es original, auténtica y personal.

Todos los efectos académicos y legales que se desprendan de la presente investigación, serán de mi exclusiva responsabilidad.

.....
VERONICA MERCEDES MOLINA SALAZAR

AUTORA

C.I. 1719168310

DEDICATORIA

Este trabajo de investigación se la dedico a mi familia, principalmente a mis padres Mercedes y Simón quienes han sido mi ejemplo a seguir y me han orientado y dado la fuerza necesaria para salir adelante durante toda mi vida. A mi hermana Paola que fue mi apoyo durante toda la elaboración de esta tesis, a mis sobrinos que estuvieron junto a mi dándome su amor incondicional y en especial a mi novio quien en la distancia han sido mi motivación y mi soporte incondicional.

AGRADECIMIENTO

Agradezco en primer lugar a Dios que me ha dado la sabiduría y fuerza para culminar mis estudios universitarios, a mi familia que supo educarme con valores y principios sólidos y que me han brindado su apoyo incondicional, gracias por su sacrificio y por la entrega total de su amor y comprensión,

a mi querida Universidad que me acogió durante mi preparación académica, a mi director de tesis el Doctor Washington Ortiz por haber aportado con valiosos conocimientos durante la elaboración de mi trabajo de tesis

A la Facultad de Ciencias Económicas y de Negocios, especialmente a les Escuela de Ingeniera de Empresas donde obtuve valiosos conocimientos para mi formación profesional.

A mis amigos y compañeros que me han mostrado su amistad expresada en buenos deseos y momentos inolvidables.

ÍNDICE

ÍNDICE	6
ÍNDICE DE GRÁFICOS	10
ÍNDICE DE TABLAS.....	11
CAPÍTULO I.....	13
GENERALIDADES	13
1.1 Planteamiento del problema.....	13
1.2 Formulación del problema.	13
1.2.1 Sistematización del problema.	14
1.3 Justificación de la investigación.	14
1.4 Objetivos.....	15
1.4.1 Objetivo general.....	15
1.4.2 Objetivos específicos.....	15
1.5 Sistema de variables.	15
1.5.1 Variable independiente.....	16
1.5.2 Variable dependiente.....	16
1.6 Hipótesis.	16
2 CAPÍTULO II	18
MARCO TEÓRICO	18
2.1 Planificación estratégica.	18
2.1.1 Planificación estratégica educativa.....	19
2.1.2 Definición.	19
2.1.3 Características de un plan estratégico.	22
2.1.4 Objetivos de la planificación estratégica.....	23
2.1.5 Importancia.	24
2.1.6 Ventajas de la planeación estratégica.....	26
2.1.6.1 Bondades de la planificación estratégica educativa	27
2.1.7 Desventajas de la planeación estratégica	28
2.2 Proceso de la planificación estratégica	29

2.2.1	Planificación estratégica educativa (PEE).....	30
2.3	El Diagnóstico estratégico.....	32
2.3.1	Entorno de la empresa.....	33
2.3.1.1	Ambiente externo.....	34
2.3.1.2	Ambiente interno.....	40
2.4	Fuentes de información	41
2.4.1	Herramientas de gestión.....	41
2.4.2	FODA.....	41
2.4.2.1	Oportunidades y amenaza externas.....	42
2.4.2.2	Fortalezas y debilidades internas.....	42
2.4.3	Matriz de la estrategia.....	44
2.4.4	Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	44
2.4.5	Matriz de evaluación de factores externos (EFI).....	44
2.4.6	Matriz de impacto.....	44
2.4.7	Matriz de aprovechabilidad.....	45
2.4.8	Matriz de vulnerabilidad.....	45
2.4.9	Matriz resumen.....	45
2.5	Direccionamiento estratégico.....	45
2.5.1	Estructura organizacional.....	46
2.5.2	Filosofía corporativa.....	46
2.5.2.1	Principios.....	46
2.5.2.2	Valores.....	47
2.5.2.3	Misión.....	49
2.5.2.4	Visión.....	51
2.5.2.5	Objetivos.....	52
2.5.2.6	Estrategias.....	54
3	CAPÍTULO III.....	60
	DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....	60
3.1	Ambiente externo	60
3.1.1	Macroambiente.....	60
3.1.1.1	Factores políticos.....	61
3.1.1.2	Factores legales.....	61
3.1.1.3	Factores sociales.....	65

3.1.1.4	Factores tecnológicos.....	71
3.1.1.5	Factores competitivos.....	72
3.1.2	Microambiente.....	76
3.1.2.1	Clientes.....	76
3.1.2.2	Competencia.....	86
3.1.2.3	Proveedores.....	91
3.2	Ambiente Interno.....	96
3.2.1	Capacidad administrativa.....	96
3.2.1.1	Filosofía corporativa.....	96
3.2.1.2	Planificación.....	96
3.2.1.3	Organización.....	97
3.2.1.4	Dirección.....	97
3.2.1.5	Control.....	98
3.2.2	Capacidad financiera.....	98
3.2.3	Capacidad física.....	99
3.2.4	Capacidad del talento humano.....	99
3.2.5	Capacidad de comercialización.....	100
3.3	Herramientas de gestión.....	102
3.3.1	FODA.....	102
3.3.2	Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	102
3.3.3	Matriz de evaluación de factores externos (EFI).....	102
3.3.4	Matriz de impacto.....	102
3.3.5	Matriz de aprovechabilidad.....	102
3.3.6	Matriz de vulnerabilidad.....	103
3.3.7	Matriz resumen.....	103
3.3.8	Matriz de la estrategia.....	103
4	CAPÍTULO IV.....	113
	MARCO PROPOSITORIO.....	113
4.1	Reseña histórica.....	113
4.2	direccionamiento estratégico.....	114
4.2.1.1	Importancia del direccionamiento estratégico.....	114
4.2.2	Estructura organizacional.....	115
4.2.2.1	Organigrama.....	115

4.2.3	valores y principios.....	117
4.2.4	Visión.....	119
4.2.5	Misión.....	120
4.2.6	Objetivos.....	121
4.2.6.1	Objetivo corporativo.....	121
4.2.6.2	Objetivos específicos.....	121
4.2.7	Estrategias.....	121
	Estrategias.....	121
4.2.8	Políticas.....	122
4.3	Planes Operativos.....	125
4.3.1	Formulación de los planes operativo.....	125
5	CAPÍTULO V.....	132
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	132
5.1	Conclusiones.....	132
5.2	Recomendaciones.....	134

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRAFICO Nº 1 ENTORNO DE LA EMPRESA.....	33
GRÁFICO Nº 2 FUERZAS DE PORTER.....	38
GRÁFICO Nº 3 POBLACIÓN DE LA PARROQUIA DE PUENGASI POR EDAD	67
GRÁFICO Nº 4 POBLACIÓN ALUMNOS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL SECTOR PUENGASI.....	73
GRÁFICO Nº 5 SOSTENIMIENTO DE LAS UNIDADES EDUCATIVAS EN EL SECTOR DE PUENGASI.....	75
GRÁFICO Nº 6 GRADO DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.....	78
GRÁFICO Nº 7 DESEMPEÑO DEL CENTRO EDUCATIVO PARTICULAR “RAFAEL ALBERTI” EN RELACIÓN A LA COMPETENCIA.....	79
GRÁFICO Nº 8 COSTOS DEL SERVICIO QUE BRINDA LA INSTITUCIÓN	80
GRÁFICO Nº 9 ATENCIÓN DEL PERSONAL DOCENTE	81
GRÁFICO Nº 10 CAPACIDAD DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL DOCENTE	82
GRÁFICO Nº 11 ATENCIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO.....	83
GRÁFICO Nº 12 EQUIPO Y MATERIAL DIDÁCTICO DE LA INSTITUCIÓN	84
GRÁFICO Nº 13 LA INFRAESTRUCTURA DE LA INSTITUCIÓN	85
GRÁFICO Nº 14 MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER	87
GRÁFICO Nº 15 PARTICIPACIÓN DE ALUMNOS DE LA INSTITUCIÓN EN EL SECTOR DE PUENGASI VERSUS CENTRO EDUCATIVO “RAFAEL ALBERTI”	88
GRAFICO Nº 16 INSTALACIONES DEL CENTRO EDUCATIVO PARTICULAR “RAFAEL ALBERTI”	114
GRÁFICO Nº 17 MAPA ESTRATÉGICO.....	124

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA N° 1 POBLACIÓN EN LA PARROQUIA DE PUENGASI POR EDAD.....	66
TABLA N° 2 INFLACIÓN HISTÓRICA MENSUAL Y ANUAL	68
TABLA N° 3 INFLACIÓN HISTÓRICA (2010 2012).....	69
TABLA N° 4 EVOLUCIÓN DE LAS TASAS DE INTERÉS ACTIVAS.....	70
TABLA N° 5 TASAS DE INTERÉS ACTIVAS	71
TABLA N° 6 POBLACIÓN DE ALUMNOS EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL SECTOR PUENGASI.....	73
TABLA N° 7 SOSTENIMIENTO DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS EN EL SECTOR DE PUENGASI.....	74
TABLA N° 8 CANTIDAD DE ALUMNOS POR AÑO DE EDUCACIÓN BÁSICA.....	77
TABLA N° 9 NÚMERO DE ALUMNOS EN LAS INSTITUCIONES PARTICULARES EDUCATIVAS EN EL SECTOR DE PUENGASI VERSUS CENTRO EDUCATIVO PARTICULAR “RAFAEL ALBERTI”	88
TABLA N° 10 LISTA DE PROVEEDORES DEL MATERIAL DIDÁCTICO Y ÚTILES DE OFICINA.....	92
TABLA N° 11 MATRIZ DEL MACROAMBIENTE.....	94
TABLA N° 12 MATRIZ DEL MICROAMBIENTE	95
TABLA N° 13 MATRIZ DE EVALUACIÓN INTERNA	101
TABLA N° 14 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)	104
TABLA N° 15 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI).....	105
TABLA N° 16 MATRIZ DE IMPACTO	107
TABLA N° 17 MATRIZ DE APROVECHABILIDAD.....	108
TABLA N° 18 MATRIZ DE VULNERABILIDAD	109
TABLA N° 19 MATRIZ RESUMEN.....	110
TABLA N° 20 MATRIZ DE LA ESTRATEGIA	111
TABLA N° 21 ORGANIGRAMA PROPUESTA DEL CENTRO EDUCATIVO PARTICULAR “RAFAEL ALBERTI”	117
TABLA N° 22 MATRIZ AXIOLÓGICA DE PRINCIPIOS.	118
TABLA N° 23 PRINCIPIOS DEL CENTRO EDUCATIVO PARTICULAR “RAFAEL ALBERTI”	119
TABLA N° 24 RESUMEN DE LOS OBJETIVOS ESTRATEGIAS Y POLÍTICAS.....	123
TABLA N° 25 PLAN OPERATIVO.....	126
TABLA N° 26 PLAN OPERATIVO N° 2.....	127
TABLA N° 27 PLAN OPERATIVO N° 3.....	128
TABLA N° 28 PLAN OPERATIVO N° 4.....	129
TABLA N° 29 PLAN OPERATIVO N° 5.....	130

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

CAPÍTULO I

GENERALIDADES

1.1 Planteamiento del problema.

El centro educativo particular “Rafael Alberti” es una institución que brinda servicio de educación básica a la comunidad quiteña desde 1999, formando niños y jóvenes con una visión de educación personalizada para el desarrollo integral de sus estudiantes.

El centro educativo particular “Rafael Alberti” durante sus años de vida institucional nunca realizó una planificación estratégica, esto se ve reflejado en su gestión administrativa que se la maneja de manera informal lo que ha generado falencias en su funcionamiento organizacional.

La institución no posee de una estructura organizacional por lo que el personal no conocen el alcance de sus funciones y responsabilidades adicionalmente los empleados no cuenta con un proceso de evaluación y capacitación, la institución carece de un registro apropiado de las transacciones que se realizan por recaudación de pensiones y otros, la infraestructura es pequeña y no cuenta con un plan de marketing adecuado.

La falta de una planificación estratégica impide que se conozca qué se desea lograr a futuro, el compromiso de los empleados, los objetivos, políticas y estrategias que tiene la institución.

1.2 Formulación del problema.

¿Como el modelo de planificación estratégica permitirá el mejoramiento del proceso administrativo en el centro educativo particular “Rafael Alberti” para mejorar el servicio al cliente.

1.2.1 Sistematización del problema.

- ¿Que se entienda por planificación estratégica?
- ¿El centro educativo cuenta con una filosofía corporativa?
- ¿Se encuentran identificadas las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del centro educativo particular “Rafael Alberti”?
- ¿Las falencias en el proceso administrativo han generado una baja rentabilidad dentro de la organización?

1.3 Justificación de la investigación.

La planificación estratégica es una herramienta de gestión que ayudará a fortalecer y mejorar la administración del centro educativo particular “Rafael Alberti” logrando calidad del servicio y satisfacción del cliente.

La planificación estratégica propone el análisis de la situación inicial de la empresa que determinara los factores que afectan y benefician a la misma con lo que el centro educativo podrá potencializar sus oportunidades y minimizar sus amenazas y debilidades, propone un direccionamiento estratégico que plantea una filosofía corporativa para dirigir la atención de todos los colaboradores hacia los objetivos institucionales.

La planificación estratégica plantea un marco referencial para el correcto funcionamiento de la institución que permitirá incrementar la participación en el mercado y generar una mayor rentabilidad.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

Desarrollar una planificación estratégica que genere un mejoramiento de la gestión administrativa del centro educativo particular “Rafael Alberti” para incrementar la participación en el mercado y generar una mayor rentabilidad.

1.4.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación del centro educativo particular “Rafael Alberti” con el objetivo de fundamentar el modelo estratégico.
- Determinar un direccionamiento estratégico que plantee la misión, visión, objetivos políticos y estrategias de la empresa.
- Diseñar planes de acción para el centro educativo particular “Rafael Alberti”.

1.5 Sistema de variables.

Variable independiente	Variable dependiente	Instrumentos
Planificación Estratégica	Diagnóstico Estratégico	Análisis FODA Matriz de impacto Matriz de aprovechabilidad Matriz de vulnerabilidad
	Direccionamiento Estratégico	Matriz Axiológica Estrategias Planes operativos

Elaborado: Verónica Molina

1.5.1 Variable independiente

- Planificación estratégica.

1.5.2 Variable dependiente

- Diagnostico estratégico.
- Direccionamiento estratégica.

1.6 Hipótesis.

El desarrollo de la planificación estratégica del centro educativo particular "Rafael Alberti" permitirá una mayor participación en el mercado y generara una mayor rentabilidad.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

1.7 Planificación estratégica.

La planificación estratégica determina el rumbo de las acciones que se tendrán que realizar en una actividad, abarca la selección de diversas alternativas, define las normas, políticas y el curso de las operaciones a realizar, expresadas en términos de tiempo, recursos y medios necesarios para su puesta en marcha.

“La planificación requiere tomar decisiones que producirán resultados en alguna fecha futura, consiste en decidir con antelación los objetivos que se desean lograr y la definición de las relaciones entre los mismos con los cursos operativos que se puedan desarrollar, indicando que tipo de estructura organizacional se debe adoptar, que personas se asignaran para ello, que tipo de organizaciones, aptitudes organizacionales se necesita y qué clase de controles se puede aplicar. Por lo tanto es un proceso mediante el cual los administradores examinan su entorno interno y externo, analizan el contexto de los valores internos de la organización y expresan su finalidad, metas y objetivos”.¹

La planificación, es la primera fase del proceso administrativo, que tiene como finalidad la determinación del curso concreto de las acciones que habrán de efectuarse en una actividad; lo cual involucra, entre otros aspectos, la fijación y selección de diversas alternativas, la determinación de las normas y políticas que las orientarán, la secuencia en las operaciones y tareas a realizar, expresadas en términos de tiempo, recursos y medios necesarios para su puesta en marcha.

¹ Díez de Castro E., y otros, (2001) “Administración y Dirección”, Editorial McGraw-Hill España, p. 217.

La planificación es un proceso en el cual se definen de manera sistemática los lineamientos estratégicos, o líneas maestras, de la empresa u organización, y se los desarrolla en guías detalladas para la acción, se asignan recursos y se plasman en documentos llamados planes.

La planificación estratégica es la toma deliberada y sistemática de decisiones que incluyen propósitos que afectan o deberían afectar a toda la empresa durante largos periodos. Es un proceso que incluye plazos largos, es más amplio y se desarrolla en los niveles jerárquicos más elevados de la empresa es decir, en el nivel institucional.²

Es importante entender que no existe un sistema de planificación el cual cada organización debe adoptar, por lo que es necesario desarrollar un plan de acuerdo a las necesidades de la organización.

1.7.1 Planificación estratégica educativa.

La propuesta de la planificación estratégica educativa es donde se considera a todos los actores del proceso educativo, con el propósito de que la institución asegure la calidad de la educación, e involucre a la comunidad educativa y principalmente brinde respuestas reales a los sectores donde se desenvuelve sin dejar a un lado la misión de educar para el presente y el futuro.

1.7.2 Definición.

“La planificación es una herramienta que permite determinar y establecer actividades necesarias para alcanzar un objetivo planteado”.

“Se la define como el proceso donde los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo”.³

Planeación es el nombre que se le ha dado a un conjunto de contribuciones orientadas a la alineación general de una empresa, con el propósito esencial de lograr una ventaja competitiva sostenible a largo plazo.⁴

² CHIAVENATO, Idalberto, Administración. “Teoría, Proceso Y Practica”, McGraw Hill

³ GOODSTEIN L. T., y otros (1998), “Planeación Estratégica Aplicada”, Editorial McGraw-Hill. Colombia, p. 5

⁴ STEINER G., (1983) “Planeación Estratégica”, editorial Continental, México pp. 20, 21

Es el proceso que ayuda a la toma de decisiones sobre los objetivos y los recursos que serán utilizados, define responsables, responsabilidades y las políticas generales que orientaran al cumplimiento de las metas organizacionales.⁵

La planeación implica la selección de misiones, objetivos y de las acciones para cumplirlos, y requiere de la toma de decisiones, es decir, de adoptar entre diferentes cursos de acción futura.⁶

La planificación estratégica es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión, y toma de decisiones colectivas entorno al quehacer actual y al camino que debe recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones.⁷

Según otro autor George Steiner se la puede definir desde estos puntos de vista que son:⁸

- *La planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales:* Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar la forma para lograrlo, para que una empresa tome mejores decisiones para explorar las oportunidades y evitar los peligros.
- *Un proceso la planeación estratégica:* Es un proceso que se inicia con el establecimiento de las metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr las metas y desarrolla planes detallados para asegurar la implementación de las estrategias y así obtener los fines deseados, la planeación estratégica es sistémica y continua.
- *Filosofía la planeación estratégica es la actitud:* Un estilo de vida además representa un proceso mental un ejercicio intelectual con base en la observación de futuro y el personal debe creer en el valor de la

⁵ <http://www.eumed.net/dices/definicion.php?dic=1&def=78>

⁶ KOONTZ Harold, Weihrichenz, Administración, Una Perspectiva Global, Mc Graw – Hill 12 Edición.

⁷ Universidad Tecnológica Equinoccial, Sistema de Educación a Distancia, unidad didáctica de planificación estratégica, enero-mayo 2009

planeación y deber tratar de desarrollar sus actividades de la mejor manera posible.

La planificación estratégica es una herramienta que permite a los líderes de cualquier organización dirigir sus esfuerzos hacia la ubicación de la entidad respecto a una visión de futuro, es decir, es una técnica que permite a las entidades anticiparse racionalmente a los hechos en función de su naturaleza organizacional.

La planificación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización⁹.

Una vez analizados estos puntos de vista se puede definir a la planificación estratégica educativa como:

La planificación estratégica es una herramienta de gestión permitirá analizar a la institución y construir una visión del futuro que sirva como guía para la actuación del presente en diferentes ámbitos de la educación.

Un proceso establecido, ordenado y continuó que partiendo de un análisis de la situación real de la institución determina la misión, visión, objetivos, políticas y las mejores estrategias adecuando sus recursos en pos de aprovechar las oportunidades y lograr una ventaja competitiva.

La planificación estratégica educativa se constituye en el puente que permite unir la situación actual con el futuro deseado, en otros términos, adecuar el ser y querer al deber ser de las instituciones educativas. Por ellos, cabe afirmar también que la planificación estratégica es el proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas y debilidades internas oportunidades y amenazas externas de la organización con el fin de evaluar la situación y tomar las mejores decisiones para asegurar el futuro.

⁹ www.monografias.com. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

1.7.3 Características de un plan estratégico.

Para que el plan estratégico sea un instrumento útil y práctico para la institución debe reanudar una serie de características.

“un plan estratégico debe ser:

- Flexible, entendido como “no rígido”. En efecto, el plan debe establecer la posibilidad de adaptación permanente. El plan es un instrumento que hay que seguir pero no hasta el punto de no tener en cuenta las correcciones, y desviaciones necesarias, resultado de un mal diseño del mismo o del cambio de entorno;
- Global, o también corporativo, entendida esta característica como que el plan abarca a toda la organización en su conjunto y no es una amalgama de planes sectoriales de la diferentes entidades de la unidades de la entidad;
- Operativo (real), con frecuencia los planes suelen reflejar aspiraciones utópicas e ideales y por lo tanto tienen tendencia a alejarse de la realidad. Los planes estratégicos deben ser factibles de llevar a la práctica y huir de metas muy bonitas per inalcanzables;
- Participativo el plan estratégico de una organización debe ser el resultado de un proceso amplio de participación. su elaboración aprobación y puesta en marcha es una posibilidad de los directivos pero debe establecerse un sistema de participación que abarca el máximo de la identidad;
- Formal, es decir, escrito de acuerdo a una sistemática y metodológica lógica y determinada, más o menos compleja en función de la dimensión de la organización de que se trate.
- Conocido, uno de los elementos claves del proceso de planificación estratégica y por lo tanto del resultado del mismo es que el plan sea

conocido por el conjunto de organizaciones. Que los colaboradas, empleados, componentes de la organización identifiquen claramente los objetivos estrategias y programas de esa organización. Un plan estratégico bien elaborado, bien diseñado y mayoritariamente asumido por el equipo directivo de la organización pierde parte de la utilidad práctica si no es conocido por los elementos que conforma la entidad, del primero a ultimo de los empleados o de los colaboradores voluntarios.”¹⁰

1.7.4 Objetivos de la planificación estratégica¹¹

La planificación estratégica en una entidad pretende cumplir los siguientes objetivos:

- a) Reflexionar sobre los objetivos a medio y largo plazo de la organización sobre las estrategias- los caminos- más adecuados para alcanzarlos.
- b) Establecer y fijar para toda la organización esos objetivos y estrategias de tal manera que si la planificación es “formal”, esta constituye una guía para la gestión diaria del conjunto de las personas que colaboran o trabajan en la entidad.
- c) Efectivamente una cosa es reflexionar – tomarse un “tiempo muerto” para pensar, solo o en equipo, sobre el futuro – y otra es fijar, un plan formal (en documento) esos objetivos, estrategias, en definitiva las prioridades de la organización.
- d) Implicar y motivar a los trabajadores y colaboradores de una organización en relación a las metas alcanzar por la misma. En que los trabajadores – voluntarios – de una entidad, conozcan el plan estratégico y hayan podido participar de alguna forma en su elaboración. Puede ser que en algunos casos un elemento motivador muy importante para el trabajo, que ayuda a la identificación de las personas con el

¹⁰ Paris, Fernando, La Planificación Estratégica en las Organizaciones Deportivas Pp. 52-54

¹¹ Paris, Fernando, La Planificación Estratégica en las Organizaciones Deportivas P. 24

entidad, aunque la tarea diaria de estas poca o nada tenga que ver con los grandes objetivos o programas.

- e) Estar preparado para el futuro. En efecto, una reflexión o análisis de la situación actual y futura ayuda a fijar los objetivos de la organización y las estrategias para desarrollarlas con un mayor conocimiento y menor riesgo. El establecimiento de un buen sistema de seguimiento, control y de una adaptación permanente de los planes -elementos consustanciales del proceso de planificación estratégica- permite por un lado cuando las cosas van bien aprovechar al máximo los recursos y las oportunidades, por otro lado cuando las épocas son difíciles, minimizar los riesgos, reaccionar a tiempo, establecer las prioridades con mas prefinición.

1.7.5 Importancia.

Existen dos formas diferentes para un director de formular planes estratégicos para el futuro. La primera consiste en enfrentarse al día conforme como llega, tomar decisiones de acuerdo con esta actitud se lo conoce como la anticipación intuitiva y por otro lado tenemos el sistema de planeación estratégica formal que está formado y desarrollado con base en una serie de procedimientos que ayuda a mejorar la intuición de los directivos.¹²

La planificación estratégica es importante porque establece un camino bien definido en el cual la empresa puede conducirse firmemente en el presente y orientar su futuro.

La planificación estratégica desarrolla una visión de lo que se quiere alcanzar a largo plazo, al mismo tiempo permite dar claridad de lo que se quiere decir y a donde se quiere llegar.

La planificación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en la empresa obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así

¹²STEINER G., (1983) "Planeación Estratégica", Editorial Continental, México pp. 15,17 CFR

como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento hacia el futuro.¹³

En la actualidad el concepto de planificación estratégica, se ha hecho parte integral de las actividades empresariales, siendo esta una herramienta versátil, que permite a los líderes de cualquier empresa dirigir sus esfuerzos hacia la ubicación de la misma con visión de futuro.¹⁴

La planeación estratégica formal es importante porque:¹⁵

- Formula y contesta preguntas claves en forma ordenada y con una escala de prioridades y sus respuestas dan las directrices para la toma de decisiones correctas.
- Introduce un nuevo conjunto de fuerzas decisivas en un negocio y estas ayudan a simular el futuro? en un -papel- la alternativa de simulación son reversibles y se las puede corregir y volver a plantear.
- La dirección puede ver, evaluar, aceptar o descartar numerosas alternativas en bien de la organización.
- Aplica el enfoque de sistema y los directivos pueden ver la organización como un sistema que abarca varios subsistemas con el cual se puede ver a la compañía como un todo.
- Exige el establecimiento de objetivos y que todos luchen por la consecución de los mismos.
- Proporciona un alcance adecuado y sirve de base facilitando el desarrollo de otras funciones directivas.

¹³ Thompson Artur, Direccionamiento y Administración Estratégica, Iberoamericana, EE.UU.

¹⁴ Andrade, Simón, Diccionario de Economía, tercera Edición, Editorial Andrade 2005, pág. 448.

¹⁵ STEINER G., (1983) "Planeación Estratégica", Editorial Continental, México pp. 15,17 resumen

- Permite a los directores medir el desempeño tanto en término cuantitativo como cualitativo.
- Revela y aclara las oportunidades y peligros del futuro.
- Proporciona una guía para todos los ejecutivos en todos los aspectos de un negocio para tomar decisiones afines con las metas y estrategias de la alta dirección.

1.7.6 Ventajas de la planeación estratégica¹⁶

El éxito de la planificación estratégica consiste en el poder de anticipación, la iniciativa y la reacción oportuna del cambio, sustentando sus actos no en corazonadas sino con un método, estableciendo así los objetivos de la empresa y la definición de los procedimientos adecuados para alcanzarlos, es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en todo al que hacer actual del camino que debe recorrer en el futuro las empresas, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones.¹⁷

Proporciona el marco teórico para la acción que se halla en la mentalidad de la organización y sus empleados.

- Permite que los líderes de la empresa liberen la energía de la organización detrás de una visión compartida y cuenten con la convicción de que la pueden llevar a cabo.
- Ayuda a que la organización desarrolle, organice y utilice una mejor comprensión del entorno en el cual operan sus clientes –actuales y potenciales – y de sus propias capacidades y limitaciones.

¹⁶ GOODSTEIN L. T, y otros (1998) "Planeación Estratégica Aplicada" McGraw-Hill. Colombia, p. 9

¹⁷ www.elfofo-delgerente.blogspot.com

- Proporciona una oportunidad, o una base para ajustarse en forma constante a los sucesos y acciones actuales de los competidores.
- Proporciona los incentivos necesarios para atraer y motivar a los gerentes y a todos los niveles de la organización.
- Permite establecer metas y objetivos claros y lograrlos durante periodos específicos, con el fin de alcanzar la situación futura planeada.

1.7.6.1 Bondades de la planificación estratégica educativa ¹⁸

Proporciona el marco teórico en este caso epistemológico que orientara la tarea educativa desde los aspectos psicológicos, sociológicos, pedagógicos y otros con la participación de todos con el fin de tener una idea común y clara sobre cuáles son los ejes básico de la pirámide, donde se deberán fundamentar las mejores estrategias planteadas en coherencia con las metas a donde se quiere llegar.

Permite la participación de todos los actores generando una sinergia de equipo proyectándose a una visión compartida acompañada de la convicción de que puede llegar a donde se proponga, a esto se le conoce con el nombre de empoderamiento institucional que se convierte en el motor que facilitar la consecución de las metas

La planeación estratégica permite la evaluación permanente de las instituciones a todos sus niveles considerando al medio en que se desenvuelven, si el entorno cambia, la institución cambia, la institución puede camíbar ajustándose a las necesidades del sector.

- Prevé la estimulación constante de todos sus miembros, el éxito estratégico debe ocurrir a nivel individual y organizacional.
- Permite estar atentos a las necesidades de entorno para anticiparse y cubrir los requerimientos de manera oportuna desarrollando la creatividad e innovación de forma permanente ¹⁹

¹⁸ Mcs. Olga Teresa Sanchez "Planificación estratégica educativa" editorial CODEU p.36,37

1.7.7 Desventajas de la planeación estratégica ²⁰

Es importante considerar que una planeación estratégica es un proceso que se debe realizar de una manera eficiente a través de lineamientos establecidos para alcanzar su éxito y dentro de la dirección de las organizaciones, tener claramente establecido la naturaleza del problema y la asignación de los recursos necesarios para la implementación de la misma, la falta o falla de estas consideraciones pueden ser significativa para el logro de las metas propuestas.

Sin planes, los administradores de la pequeña y mediana empresa no pueden saber cómo organizar a la gente y los recursos; puede que no tenga ni la idea clara de lo que necesitan organizar. Sin un plan no pueden dirigir con confianza y esperar que otros los sigan. Y sin un plan los administradores y seguidores tienen muy pocas probabilidades de lograr sus metas o de saber cómo y dónde se están desviando de su camino. El control se convierte en un ejercicio útil.²¹

También existen otros tipos de factores determinantes que cabe recalcar para entender las desventajas de la planificación estratégica:

- **El medio ambiente:** puede resultar diferente del esperado.
- **Resistencia interna:** en las organizaciones más importantes, las formas tradicionales de desempeñar las actividades las reglas y los métodos antiguos pueden estar tan arraigados que puede ser difíciles cambiarlos.
- **Planeación estratégica es cara:** es necesario que varias personas dediquen su tiempo a este proceso y se incurrirá en gastos para estudios e información especial es necesario realizar constantemente una relación costo beneficio a través de todo el proceso.

¹⁹ Mcs. Olga Teresa Sanchez "Planificación estratégica educativa" editorial CODEU p.36,37

²⁰ STEINER G. (1983)"Planeación Estratégica", Editorial Continental, México pp. 49,50,51

²¹ GONZÁLEZ N. Pedro "Planificación Estratégica para la Pequeña y Mediana Empresa" P. 34,35

- **Crisis monetaria:** la planeación no está diseñada para sacar a una empresa de una crisis repentina.
- **Planear es difícil:** la planeación es una actividad que requiere de un alto grado de imaginación, capacidad analítica, creatividad, entereza para seleccionar y comprometerse a un cierto curso de acción.
- **Planes concluidos:** limitan las opciones, los planes representan obligaciones o deberían representarlas y por lo tanto limitan opciones tienden a reducir iniciativa de varias alternativas que respaldan los planes.
- **Limitaciones impuestas:** además de las limitaciones inherentes de la planeación estratégica, existen limitaciones impuestas mismas que hay que hacer notar.

1.8 Proceso de la planificación estratégica

La lógica de todo el proceso consiste en primero realizar un reflexión que permita definir tres cosas: la primera, quienes somos y donde estamos; la segunda, donde queremos estar y la tercera, que nos hace falta (brecha), que necesitamos, para recorrer el camino entre las dos (incluidos los obstáculos que nos impiden o nos pudieran impedir recorrerlo).²²

La Planificación Estratégica comienza dando respuesta a las siguientes tres preguntas:

- **¿Dónde estamos hoy?** Análisis de la Situación Actual, Análisis del Entorno, Análisis Interno, Análisis de la Competencia
- **¿Dónde queremos ir?** Objetivos y Metas a largo plazo.
- **¿Cómo podemos llegar a donde queremos ir?** Diseñar las Estrategias apropiadas

²² www.eumed.net

Con este diagnóstico se deben formular las estrategias (no más de cinco) que permitan recorrer el camino de la manera más eficiente y eficaz posible. A cada una se le deben definir: acciones, responsables, plazo y costo. Así mismo se le deben establecer sus respectivos criterios de logro y los indicadores con los que se medirá su progreso.²³

Establecidas las estrategias, se deben difundir su naturaleza y propósito a todo lo largo y ancho de la organización, estableciéndole a cada funcionario cual será su contribución en el desarrollo de las mismas para el logro de los objetivos propuestos.

1.8.1 Planificación estratégica educativa (PEE)

Un modelo de planificación estratégica educativa es una representación ideal de la realidad, en la cual se abstraen los elementos considerados irrelevantes con el propósito de concretar la atención en aquellos aspectos considerados esenciales.

- **Momento explicativo**

Este momento hace referencia a la construcción de explicaciones a la problemática entra, inter y extra institucional ocurrida en el pasado, el presente y lo que tiende a ocurrir en el futuro, a fin de poder fundamentar objetivos, políticas y acciones específicas de cambio.

El análisis situacional (diagnóstico situacional) como es de suponerse examina la realidad de la institución, tanto del medio interno como la identificación de fortalezas y debilidades, como del medio externo con el reconocimiento de oportunidades y aliados por una parte y amenazas y oportunidades por otra, dentro de varios entornos o dimensiones.

- **Momento prospectivo**

En este momento se “diseño o construye” el futuro de la institución y orientan el rumbo de la institución y contribuye a sustentar la visión, misión, objetivos y políticas y estrategias

²³ EISENHARDT, K.M y Martin, J.A Strategic Management (2000).

- **Momento estratégico**

En este momento se explican todas las posibilidades y alternativas estratégicas de cambio y transformación posibles, frente a los problemas y amenazas así como las fortalezas y oportunidades que se presentan en el medio interno como externo. Pero adicionalmente considera lo proyectado en los escenarios y lo previsto en la visión, misión y los grandes objetivos y políticas.

Aquí los actores de la planificación estratégica ponen en juego su máxima actividad, imaginación y conocimiento de la entidad tanto en su medio interno como externo.

Se deben formular las estrategias (no más de cinco) que permitan recorrer el camino de la manera más eficiente y eficaz posible. A cada una se le deben definir: acciones, responsables, plazo y costo. Así mismo se le deben establecer sus respectivos criterios de logro y los indicadores con los que se medirá su progreso.²⁴

- **momento táctico**

Se concretan las diferentes propuestas de cambios planteadas en el momento anterior. Es decir se estructura la programación general (medio plazo) y operativa (corto plazo) del plan. Para ellos se utilizan varias categorías: programa, subprogramas, proyectos sub proyectos, metas, indicadores de gestión, actividades, tiempo, presupuesto y responsable.

En este momento se sistematiza los métodos, instrumentos y procedimientos encaminados a dar viabilidad al plan el objetivo que lo pensado sea realmente realizado, finalmente se incorporan los lineamientos para la evaluación del plan tanto en su proceso como en su resultado, procurando que las mismas sean compatibles de ser el caso con la autoevaluación institucional. Las bondades de la planificación estratégica educativa²⁵

²⁴ EISENHARDT, K.M y Martin, J.A Strategic Management (2000).

²⁵ ALCIDES Aranda Aranda. "Planificación estratégica educativa" 2 da edición 2007 p. 60

1.9 El Diagnóstico estratégico.

El diagnóstico perspicaz del ambiente externo e interno de la organización es un requisito para que los gerentes logren idear una estrategia que se sujete perfectamente a la situación de su negocio, sean capaces de construir ventajas competitivas y presenten buenas perspectivas para impulsar su desempeño. Este es el inicio para poder idear una estrategia triunfadora²⁶

Es el punto de partida de todo el proceso de planeación estratégica y esto se debe a que en las empresas es imprescindible conocer los eventos del macro y micro entorno y su manera de manifestación, lo cual permitirá saber cómo pueden influir los mismos en los valores de los miembros de la organización y en las potencialidades necesarias para poder cumplir la misión y lograr la visión y en relación con ello establecer los valores necesarios para enfrentar dichos eventos sin que impacten de manera negativa el sistema de creencias y valores básicos de los integrantes de la empresa.²⁷

Asimismo, si desde el inicio se conoce la posición estratégica de la empresa se puede garantizar la pro-actividad necesaria para evitar las posibles sorpresas. El análisis se realiza con el objetivo de establecer fehacientemente la posición en que se encuentra la empresa, es decir, sus capacidades internas y los hechos o eventos que tendrá que enfrentar, lo cual facilita establecer la intensidad de los efectos de dichos impactos.

El objetivo principal de analizar el ambiente organizativo es identificar los problemas importantes, presentes y futuros para la compañía, priorizarlos y desarrollar un plan para su resolución.

El diagnóstico situacional permitirá a la institución interpretar la situación del centro educativo particular "Rafael Alberti" y definir como y donde se deber invertir para obtener mejores resultados y disminuir el riesgo a través la optimización de recursos de la institución.

²⁶ THOMPSON JR. Strickland III A.J., Gamble John, Administración Estratégica Teoría y casos, McGraw Hill 15 edición
²⁷ ARIEL Economía Nuevas claves para la dirección Estratégica 2002.

1.9.1 Entorno de la empresa.

Para lograr una mejor determinación de éstos factores se propone realizar el diagnóstico del macro, micro entorno e interno.

La planeación estratégica propone que se considere el medio ambiente como un todo y su análisis como parte integral de su proceso; enfoca el estudio del contexto en que existe y trabaja la organización de manera global e integrada y así mismo plantea que los planes de desarrollo de la empresa deben contener directrices que orienten y comprometen su desempeño en su conjunto, como un sistema total.

Las fuerzas tanto del macro y micro entorno y los factores internos se manifiestan de manera diferente para las distintas empresas, es decir, lo que es una amenaza para una, para otra puede ser una oportunidad, de ahí que se define como primera variable la forma de manifestación de esa fuerza externa o factor interno, no importa si a priori usted piensa que es una amenaza o debilidad, luego se evalúa el impacto que tiene para la empresa dicha forma de manifestación y luego la capacidad de respuesta para aprovechar o mitigar dicho impacto; sólo cuando se conocen estos tres elementos es cuando está en condiciones para determinar si se está en presencia de amenaza, oportunidad, fortaleza o debilidad.

GRAFICO Nº 1 ENTORNO DE LA EMPRESA²⁸



²⁸ <http://www.google.com.ec>

1.9.1.1 Ambiente externo.

La empresa tiene que estar al día en las fuerzas claves del macro entorno compuesto por fuerzas demográficas, económicas, tecnológicas, políticas y socioculturales que afectan a su negocio. Deben también comprender quienes son los actores más significativos del micro ambiente organizacional, clientes, competidores, los que afectan su capacidad de obtener beneficios del mercado²⁹

Se lo define como los elementos externos de la organización que influyen en su operación de forma directa e indirecta:

1.9.1.1.1 Macroambiente

El análisis del entorno es el marco contextual de la planeación estratégica plantea actualmente una visión mucho más amplia que la que se tenía hace unas décadas. Ya no solamente interesa estudiar los cambios en los gustos y los hábitos del consumidor o usuario, o de la tecnología; no, la empresa debe responder también a los cambios en los valores sociales y culturales, a su ambiente político y a las tendencias de crecimiento de la economía.

Se plantea una dimensión del entorno que enfoca el macro ambiente, cuyo estudio comprende las fuerzas que a nivel macro tienen y pueden tener implicaciones en el comportamiento de la empresa.”³⁰

La influencia que tiene y puede tener el medio ambiente en la empresa, la forma en que afecta su comportamiento y en general las implicaciones que se pueden pronosticar como conclusiones de su análisis, hacen posible identificar posibles oportunidades y amenazas para el desarrollo de la organización, por eso hemos considerado importante estudiar los factores políticos, sociales y demográficos, de esta manera se logrará definir sus escenarios para establecer las estrategias que ayuden a la toma de decisiones

Las fuerzas del macro entorno generalmente no están bajo el control directo de las empresas, por lo tanto, el propósito de la dirección estratégica es facilitar a la empresa actuar con efectividad ante las amenazas y restricciones del

²⁹ GONZÁLEZ N. Pedro, Planificación Estratégica para la pequeña y mediana empresa, p 14

³⁰ Strategic Planning Process, URL: <http://www.nonprofit-into.org/npofaq/03/23.html>

entorno y aprovechar las oportunidades que emanan del mismo, los líderes estratégicos deben identificar y analizar la forma de manifestación de estas fuerzas del macro entorno en relación con la empresa.

El análisis debe hacerse tanto para el macro entorno actual como para el futuro. Para el análisis del macro entorno actual se valora lo que está sucediendo ahora y para el futuro, hay que acudir a los pronósticos y los escenarios.

Los pronósticos mantienen actualmente determinada vigencia. Los mismos pueden mostrar las principales tendencias y son útiles con cierta reserva. Sin embargo, aunque la dirección estratégica los utiliza, ésta no debe basarse sólo en los pronósticos, sino también en los escenarios futuros para hacer una prospectiva de lo que pudiera suceder en el futuro.³¹

Son elementos que afectan el ámbito en el que se desarrollan todas las empresas, no afectan de manera específica a una empresa, si no que actúa de forma global sobre todas.

El análisis del macroambiente requiere disponer de una amplia variedad de fuentes de información de procedencia diversas en donde se incluyen prensas, publicación sobre el negocio, información estadística publicación especializadas, declaración de directores de empresa y gobernantes³²

1.9.1.1.1 Fuerzas políticas y legales.

Fuerzas político-legales. Generalmente están dadas por tendencias de leyes, regulaciones, disposiciones gubernamentales

Son el resultado de cambios en las leyes y disposiciones. La consecuencia de desarrollos políticos y legales en una sociedad que afectan de manera significativa al entorno de la compañía. El gobierno participa mucho para establecer disposiciones que influirán en la estructura competitiva, pero las

³¹ www.eumed.net

empresas de una industria también pueden influir por diversos medios, en las disposiciones que los gobiernos aprueban.

1.9.1.1.1.2 Factores sociales.

Las fuerzas sociales incluyen las tradiciones, valores, tendencias sociales, psicología del consumidor y las expectativas sociales que han perdurado durante décadas y hasta por siglos. Los valores se refieren los conceptos que la sociedad mantiene en alta estima, tanto éstos como las tendencias sociales pueden presentarse como amenazas, oportunidades o restricciones, por ejemplo, los cambios demográficos, las expectativas sociales, etc.

Las fuerzas sociales, son la forma en que las costumbres y valores cambiantes afectan a una industria. También tiene tanto sus oportunidades como amenazas. Representa una oportunidad cuando hay una tendencia. Pero representa una amenaza para otras industrias, por ejemplo, la tabacalera. Debido a que se promueve la salud, puede suceder que los consumidores empiecen a preocuparse por su salud y dejen de comprar.³³

1.9.1.1.1.3 Factores económicos.

Son los elementos que influyen directamente en las actividades de la organización y afectan o benefician su capacidad para servir.

Los factores económicos pueden influencia de forma positiva o negativa en la institución y Tienen un impacto significativo en las operaciones de una empresa., el análisis de los factores económicos permite anticiparse a las condiciones económicas y determinar el impacto que tendrán en la organización.

1.9.1.1.2 Microambiente.

Diagnóstico del micro entorno aunque las fuerzas del macro entorno influyen en las operaciones de todas las empresas en general, un grupo más específico de

³³ <http://thinkandstart.com/2012/el-macroambiente-fuerzas-demograficas-sociales-politicas-y-legales/>

fuerzas influyen directamente y afectan poderosamente la planeación estratégica de las actividades de la empresa.

Para el análisis del micro entorno de la empresa se empleará las cinco fuerzas Porter.³⁴

- Amenaza de la entrada de nuevos competidores.
- Rivalidad entre competidores existentes.
- Amenaza de productos o servicios sustitutos.
- Poder de negociación de los clientes (compradores).
- Poder de negociación de los proveedores.

Estas fuerzas pueden ser más intensas en empresas donde el retorno de la inversión es lento y bajo. La clave de la competencia efectiva radica en encontrar una posición estratégica para la empresa donde pueda influir sobre estas cinco fuerzas, y así aprovechar plenamente sus oportunidades y defenderse de sus amenazas, sobre todo cuando la posición interna tiene predominio de debilidades. Para formular adecuadamente las estrategias se requiere del conocimiento y análisis de estas cinco fuerzas por lo que es necesario el conocimiento de cada una.

Como se puede apreciar, en un extremo una empresa puede operar con ganancias en un sector con altas barreras de entrada, baja intensidad de competencia, entre un grupo de firmas, donde no existen productos sustitutos, compradores débiles y abastecedores endebles. Por otro lado, una empresa haciendo negocios con bajas barreras de entrada, competencia intensa, varios productos sustitutos y poderosos compradores o bajo una fuerte presión puede también alcanzar una ganancia adecuada. La clave, por supuesto, está en el estudio, análisis y comprensión del sector para establecer la posición estratégica y en consecuencia trazar las estrategias adecuadas para sacar el máximo de provecho de las oportunidades, reducir los impactos de las amenazas y atenuar las debilidades que permita mantener las ventajas competitivas.

³⁴ www.agev.opp.gub.

GRÁFICO Nº 2 FUERZAS DE PORTER³⁵.



El punto de vista de Porter es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial:

Fuerza 1. Poder de negociación de los compradores o clientes

- Concentración de compradores respecto a la concentración de compañías.
- Posibilidad de negociación, especialmente en industrias con muchos costes fijos.
- Volumen comprador.
- Disponibilidad de información para el comprador.
- Capacidad de integrarse hacia atrás.
- Existencia de productos sustitutos.
- Sensibilidad del comprador al precio.
- Ventaja diferencial (exclusividad) del producto.

³⁵ <http://www.google.com.ec/imgres?>

1. Fuerza 2. Poder de negociación de los proveedores o vendedores

El “poder de negociación” se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder de que éstos disponen ya sea por su grado de concentración, por la especificidad de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria, etc. Por ejemplo:

Algunos factores asociados a la segunda fuerza son:

- Comprador tendencia a sustituir
- Evolución de los precios relativos de sustitución
- Los costos de cambio de comprador
- Percepción del nivel de diferenciación de productos
- Número de productos sustitutos disponibles en el mercado
- .Facilidad de sustitución. Información basada en los productos son más propensos a la sustitución, como productos en línea puede sustituir fácilmente a los productos materiales.
- Producto de calidad inferior

2. Fuerza 3. Amenaza de nuevos entrantes

Mientras que es muy sencillo montar un pequeño negocio, la cantidad de recursos necesarios para organizar una industria aeroespacial es altísima. En dicho mercado, por ejemplo, operan muy pocos competidores, y es poco probable la entrada de nuevos actores. Algunos factores que definen ésta fuerza son:

Represalias esperadas.

- Acceso a canales de distribución.
- Mejoras en la tecnología.

3. Fuerza 4. Amenaza de productos sustitutos

Mercados en los que existen muchos productos iguales o similares, suponen por lo general baja rentabilidad. Podemos citar, entre otros, los siguientes factores:

- Propensión del comprador a sustituir.
- Precios relativos de los productos sustitutos.
- Coste o facilidad de cambio del comprador.
- Nivel percibido de diferenciación de producto.

- Disponibilidad de sustitutos cercanos.

4. Fuerza 5. Rivalidad entre los competidores.

Más que una fuerza, la rivalidad entre los competidores viene a ser el resultado de las cuatro anteriores. La rivalidad entre los competidores define la rentabilidad de un sector: cuanto menos competido se encuentre un sector, normalmente será más rentable y viceversa.

El modelo de las cinco fuerzas de Porter propone un modelo de reflexión estratégica sistemática para determinar la rentabilidad de un sector, normalmente con el fin de evaluar el valor y la proyección futura de empresas o unidades de negocio que operan en dicho sector.

1.9.1.2 Ambiente interno.

El análisis del ambiente interno se concentra en revisar los recursos del capital, personal, activos, calidad de producto, estructura externa y del mercado respectivamente de los consumidores, capacidades y de las aptitudes de la empresa, El propósito es detectar las fortalezas y debilidades de la organización ³⁶

Para realizar el análisis interno de una empresa deben aplicarse diferentes técnicas que permitan identificar dentro de la organización que atributos le permiten generar una ventaja competitiva sobre el resto de sus competidores³⁷ Determinar la información que se debe reunir en cada área funcional de la empresa.

1.9.1.2.1 Área administrativa

Se puede recabar información sobre objetivos, estrategias, políticas, cultura, valores, estructura, planeación, organización, dirección, control.³⁸

³⁶ Charles.W.I. Hill y Gareth R. Jones, Administración Estratégica, p. 18

³⁷ http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAFO#An.C3.A1lisis_interno

³⁸ FRANCÉS, (2001), Antonio. Estrategias para la empresa en América Latina. Ediciones IESA. Venezuela 1era Edición. Pag 134

1.9.1.2.2 Área de Marketing

Se puede recabar información sobre ventas, público objetivo, producto, precio, distribución, promoción, efectividad de la publicidad, servicio al cliente, lealtad de los clientes.

1.9.1.2.3 Área de contabilidad y finanzas

Se puede recabar información sobre liquidez, rentabilidad, financiamiento, inversiones, activos, pasivos, patrimonio, flujo de efectivo, capital.

1.9.1.2.4 Área de recursos humanos o de personal

Se puede recabar información sobre contratación, capacitación, remuneración, incentivos, relaciones laborales, liderazgo, motivación, medición del desempeño, etc.³⁹

1.10 Fuentes de información.

En segundo lugar determinamos cuáles serán las fuentes a través de las cuales vamos a obtener la información que requerimos, las cuales pueden ser, por ejemplo, estados financieros, resultados de auditorías, publicaciones internas, informes, reportes, encuestas o entrevistas a los trabajadores, reuniones.

1.10.1 Herramientas de gestión.

Se utilizo las siguientes matrices que se detallan a continuación.

1.10.2 FODA

El análisis FODA permite examinar el ambiente interno y externo de la institución con el fin de tener un diagnóstico de la situación real del centro educativo.

Es la herramienta estratégica más utilizada para conocer la situación real de la organización y está compuesta por las iniciales de los cuatro conceptos que intervienen en el desarrollo de la misma, cabe recalcar que la planificación estratégica considera a todos los actores que intervienen en la organización a

³⁹ Ibíd.

través de la identificación de fortalezas y oportunidades que ayudarán a confrontar las amenazas y debilidades para desarrollar estrategias⁴⁰.

Se define al FODA como el análisis de la situación real de la empresa que determina las amenazas y oportunidades los cuales son factores no controlables y las fortalezas y debilidades los que son factores controlables.

Fortaleza: actividades y atributos internos de una organización que contribuyen y aportan al logro de los objetivos de la organización.

Debilidades: actividades o falencias de una organización que limitan o dificultan el éxito de una organización.

Oportunidades: evento o falencias internas de una organización que limitan o dificultan el éxito del mismo.

Amenazas: eventos, hechos o tendencias del entorno de una organización que limitan o dificultan su desarrollo operativo de la institución.

1.10.2.1 Oportunidades y amenaza externas.

Se refiere a las tendencias y acontecimientos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a una organización de ahí el calificativo de externas.⁴¹

Identificar y evaluar las oportunidades y amenazas externas permita a la institución desarrollar una misión clara, formular estrategias para lograr objetivos a largo plazo y desarrollar políticas para lograr objetivos anuales.

1.10.2.2 Fortalezas y debilidades internas.

Las fortalezas y debilidades internas son actividades que una organización si puede controlar y que las desempeña bien o con deficiencias

40 Msc. SANCHEZ M. O., (2008) "Planificación Estratégica Aplicada A La Educación", Editorial Codeu Colombia p. 61
41 FRED R. D., (2008) "Administración Estratégica", Editorial Pearson Educación, México p. 12

respectivamente, surgen a partir de otras actividades empresariales como la administración, finanzas, contabilidad, producción etc.⁴²

Es toda la información acerca de las funciones administrativas, marketing, finanzas, contabilidad, sistemas, operación y como diseñar estrategias para superar las debilidades de una empresa y convertirlas en fortalezas.

Pasos para la realización de una matriz FODA

1. Hacer una lista de las oportunidades externas claves de la empresa.
2. Hacer una lista de las amenazas externa clave de la empresa.
3. Hacer una lista de las fuerzas internas claves de la empresa.
4. Hacer una lista de las debilidades internas clave de la empresa.
5. Adecuar las fuerzas internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes en la celda adecuada.
6. Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias DO en la celda adecuada.
7. Adecuar las fuerzas internas a las amenazas externas y registrar las estrategias FA en la celda adecuada.
8. Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas y registrar las estrategias DA en la celda adecuada.

ANÁLISIS FODA⁴³

El análisis FODA implica generar un conjunto de alternativas u opciones de estrategias futuras por seguir, dada las fortalezas y las debilidades internas de la compañía y sus oportunidades y amenazas externas. Por lo general la comparación de las fuerzas, debilidades, las oportunidades, y las amenazas se conoce como análisis FODA

Su propósito central es identificar las estrategias para aprovechar las oportunidades externas, contrarrestar las amenazas, acumular y proteger las fortalezas de la compañía y erradicar las debilidades.

De manera general. El propósito de un análisis FODA es crear reforzar o perfeccionar un modelo de negocio de la compañía que intensifique adecue o

⁴² FRED R. D., (2008) "Administración Estratégica", Editorial Pearson educación, México p. 12

⁴³ Charles W. I. Hill y Gareth R. Jones. Administración estratégica p 18 19

combine mejor sus recursos y capacidades con la demandas del ambiente en el que opera. Los administradores comparan y contrastan las diversas estrategias alternativas posibles entre si y después identifican el conjunto de estas que crea y sostendrán una ventaja competitiva

1.10.3 Matriz de la estrategia.

En esta matriz se plasmaran las estrategia las cuales se obtienen relacionando todos los elementos del FODA de cada relación se originara un tipo o un grupo especial de estrategias para cada elemento del FODA de forma individual y al final se juntan todas para formular el plan conjunto de estrategia que se utilizara como curso de acción para el plan estratégico.⁴⁴

1.10.4 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Una matriz de evaluación de factores externos permite a los estrategas resumir y evaluar información del macroambiente.

1.10.5 Matriz de evaluación de factores externos (EFI)

Esta herramienta resume y evalúa las fortalezas y debilidades importantes de una empresa y también constituye una base para identificar y evaluar la relación entre ellas⁴⁵.

1.10.6 Matriz de impacto.⁴⁶

La matriz de impacto indica cuál es la posición actual y cuál es la tendencia de futuro. Todas las acciones que se emprendan a partir de esta matriz deben perseguir el mantenimiento de nuestra posición y la potenciación de nuestros puntos fuertes, así como la corrección de nuestros puntos débiles.

⁴⁴ <http://www.slideshare.net/guest45ddae/curso-seminario-planificacion-estrategica>

⁴⁵ FRED R. David,(2008)"Administración Estratégica", Editorial Pearson educación, México p. 159

⁴⁶ <http://headconsulting.blogspot.com/2010/02/algunas-herramientas-de-analisis.html>

1.10.7 Matriz de aprovechabilidad.

En esta matriz se realizará una confrontación de los impactos positivos de las oportunidades y fortalezas para identificar cuantitativamente las de mayor atención para la definición de la estrategia.

1.10.8 Matriz de vulnerabilidad.

En esta matriz se interrelacionan los factores que impactan negativamente al funcionamiento de las empresa a nivel interno versus externo, esto es debilidades y amenazas, respectivamente.

1.10.9 Matriz resumen.

Esta herramienta resume y evalúa las fortalezas y debilidades importantes de una empresa y también constituye una base para identificar y evaluar la relación entre ellas⁴⁷.

1.11 Direccionamiento estratégico.

El direccionamiento estratégico se le define como el instrumento metodológico por el cual establecemos los logros esperados y los indicadores para controlar, identificamos los procesos críticos dentro de la gestión, los enfoques, y demás áreas importantes que tengan concordancia con la misión, la visión, y los objetivos establecidos. En otras palabras, el direccionamiento estratégico lo podemos considerar como la materia prima o insumo fundamental para aplicar la Planeación Estratégica, que al final dicha aplicación es la que nos garantiza el poder alcanzar el lugar el cual nos hemos propuesto.⁴⁸

El direccionamiento estratégico constituye y establece la dirección de la organización, define la misión, visión, objetivos, valores, políticas, y estrategias que encaminan a la institución hacia una gestión administrativa que ayude a la consecución objetivos.

⁴⁷ Fred r. David,(2008)"administración estratégica", editorial Pearson educación, México p. 159

⁴⁸ <http://gustavobeltran.com/%C2%BFque-se-entiende-por-direccionamiento-estrategico/>

1.11.1 Estructura organizacional

Los organigramas son diagramas que representan gráficamente y de manera simplificada la estructura formal que posee una organización. De esta forma, los organigramas muestran las principales funciones dentro de la organización y las relaciones que existen entre ellas. Son muy utilizados ya que resultan sencillos y rápidos de comprender.

Para analizar y comprender un diagrama de estas características es importante entender que los cuadros representan cada uno de los puestos de la estructura organizacional, y las líneas, la cadena de autoridad y la comunicación que los une. El siguiente modelo representa fielmente lo que es un organigrama⁴⁹.

1.11.2 Filosofía corporativa.

1.11.2.1 Principios.

Los principios son valores centrales, esenciales y permanentes de la organización se expresan en forma sencilla clara, directa y son preservados como una fuerza vital de la empresa.

Los principios son independientes de los cambios del ambiente externo porque representan algo esencial en la organización. Por ello se define como definiciones aceptadas generalmente que sirven de referencia superior para las decisiones que se adopten, los principios son aseveraciones que deben ser respetadas en todos los casos, son valores compartidos. Los planes elaborados, las acciones proyectadas, las actuaciones emprendidas, siempre han de considerar de qué modo afectan al cumplimiento de los principios y subordinarse a ellos.⁵⁰

⁴⁹ <http://igestion20.com/organigramas-concepto-funciones-y-distintos-tipos/>

⁵⁰ Diez de Castro E., y otros, (2001) "Administración y Dirección", Editorial McGraw-Hill España, p. 245.

1.11.2.2 Valores.

Los valores, también llamados “*valores corporativos u organizacionales*”, son las creencias (el credo) acerca de las conductas consideradas correctas y valiosas por la empresa.

Se puede definir que los valores constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional.

Son hábitos establecidos de preocupación y actitudes hacia los sucesos o fenómenos, son creencias e ideas fundamentales y funciona como un criterio para escoger entre las alternativas, los valores básicos son permanentes y cambian lentamente.⁵¹

Los sistemas de valores de los directivos de una organización influyen a todas las acciones y en la toma de decisiones de los mismos. Aquellos valores de los altos directores tienen una influencia muy importante en la planeación en una organización.⁵²

No se trata de una declaración circunstancial o de conveniencia, sino de creencias básicas, esenciales, para la conducta y actuar de todos los que conforman una organización por lo tanto estos deben ser analizados, ajustados, redefinidos y compartidos con toda la organización.

Los valores de una compañía establecen la forma en que los administradores y empleados deben conducirse como deben hacerse los negocio y el tipo de organización que deben construir a fin de ayudar a que la compañía logre su misión. En la medida en que ayuden a impulsar y dar forma al comportamiento dentro de la empresa, los valores se consideran la base de la cultura organizacional de una compañía él, conjunto de los valores, normas y estándares que controlan la forma en que los empleados trabajan para alcanzar la misión y metas de una organización. Normalmente, la cultura de una organización se considera una fuente importante de su ventaja competitiva

53

⁵¹ FRED R. D.,(2008) "Administración Estratégica", Editorial Pearson educación, México p. 121

⁵² FRED R. D.,(2008) "Administración Estratégica", Editorial Pearson educación, México p. 122

⁵³ Charles W. L. Hill y Gareth R. Jones Administración estratégica p. 14

1.11.2.2.1.1 Matriz axiológica de valores⁵⁴

La matriz axiológica es una representación de los principios y valores de los grupos de referencia de la organización que tiene como fin servir de guía para formular la escala de valores de la misma, y constituirse en un apoyo para diagnosticar a futuro.

Permite evidenciar el significado de los valores y principios corporativos para los diferentes grupos de referencia, ayuda y sirve de guía para la formulación de escala de valores y la verificación de los grupos de referencia.

Es una representación rectangular de un conjunto de variables del mismo tipo (valores, principios vs grupo referencia) que tiene como fin servir de guía formular la escala de valores de una organización y constituirse en un apoyo para diagnosticar a futuro. Es de gran importancia para las organizaciones por que permiten evidenciar el significado de los valores y principios corporativos para los diferentes grupos de referencia.⁵⁵

Para qué sirve de guía para la formulación de la escala de valores

Pasos para la elaboración de una matriz axiológica

- Establecer los principios y valores corporativos.
- Identificar las personas o instituciones con las cuales interactúa la organización para la obtención de los objetivos.
- Se elabora una matriz que identifique a qué grupo de referencia se puede aplicar un determinado principio o valor corporativo.
- Realizar la matriz axiológica explicando cómo se aplican o aplicarán los principios y valores en los grupos de referencia asociados

⁵⁴ <http://sings-ufps.blogspot.com/2012/04/matriz-axiologica-concepto.html>

⁵⁵ <http://es.scribd.com/doc/22070319/MATRIZ-AXIOLOGICA>

1.11.2.3 Misión.

Misión es la razón de ser de la organización, la meta que reúne energías y capacidades; es la plataforma para encaminar la unidad de propósitos en todos los que conforman la organización con el fin de generar un sentido de pertenencia. Es el aporte más trascendental y demostrativo a la sociedad.

El establecimiento de la misión de una organización describe el carácter y el concepto de las actividades futuras de la organización, Establece aquello que la organización piensa hacer, y para quien lo hará así como las premisitas filosóficas contrales que servirán para sus operaciones⁵⁶

La misión debe basarse en el entorno del mercado influye en entorno de la organización, esta define las principales amenazas y oportunidades que deben tenerse en cuenta. Los recursos de la compañía determina que misiones son posibles las empresas deben basar sus misiones en las ventajas competitivas, el establecimiento de la misión debe ser documentado, visible que permita al personal de la organización enfocar sus esfuerzos, hacia el exterior el establecimiento de la misión representa un comunicado claro para los grupos como los compuestos por los clientes, proveedores, etc.

A través de una misión se define el rumbo y el comportamiento en todos los niveles de la organización, permite guiar las acciones, los sentimientos y da la imagen de que se sabe, a dónde se dirige la organización.

Da una dirección general, una filosofía que motiva y sirve de guía al desarrollo de la organización.

Constituye una manifestación duradera del propósito que mueve a la organización y la distingue de otras organizaciones similares, es una declaración de la "*razón de ser*" de la empresa que responde a la pregunta central *cual es nuestro negocio?* Una misión clara resulta esencial para establecer objetivos y formular estrategias de la manera más eficaz.⁵⁷

⁵⁶ Mintzberg, Quinn, Voyer; El proceso estratégico editorial Pearson p. 60

⁵⁷ FRED R. David.,(2008), "Administración Estratégica", Pearson educación, México p. 122

La declaración de la misión revela lo que una organización quiere ser y a quien va a servir.

Una declaración de la misión debe:

- Definir la organización y a lo que se aspira.
- Ser lo suficientemente concisa para excluir algunos negocios y lo bastante amplia para permitir el crecimiento creativo.
- Distinguir la organización de todas las demás.
- Servir como un marco estructural para evaluar tanto las actividades actuales como las posibles.
- Estar expresadas en términos suficientemente mente claros para que se comprenda en toda la organización.

Diez criterios para evaluar la declaración de la misión

- El enunciado de la misión es claro y comprensible para todo el personal incluyendo a los empleados de base.
- Es tan breve como para que la mayoría de las personas la recuerdan por lo general contiene 100 palabras o menos en lo posible.
- El enunciado de la misión específica con claridad en que negocio se encuentra la organización, esto incluye una declaración detallada
- Que necesidades del consumidor o cliente trata de satisfacer la compañía y no cuales productos o servicios ofrece
- “Quiénes” son los consumidores o clientes principales de la organización
- Como plantea la organización emprender su negocio es decir, cuáles son sus tecnologías primarias
- Porque existe la empresa, es decir,
- Debe identificar las fuerzas que impulsan la visión estratégica de la empresa
- Debe reflejar las ventajas competitivas de la organización.
- Debe ser suficientemente amplia como para permitir la flexibilidad en la implantación pero no tanto para permitir la carencia del enfoque

- Debe servir como el modelo y medio con el cual los gerentes y demás individuos en la empresa pueden tomare decisiones.
- Debe servir como el modelo y medio con el cual los gerentes y demás individuos en la empresa puedan tomar decisiones
- Debe reflejar los valores, las carencias y la filosofía de operaciones en la empresa
- Debe ser logable, y suficientemente realista como para que los miembros de la organización se involucren en ella
- El texto debe servir como fuente de energía y punto de unión de la organización

1.11.2.4 Visión.

La visión define a dónde quiere llegar la empresa en un futuro alcanzable a largo plazo el futuro aspirado donde se debe incorporar tanto la visión del usuario externo como la del interno.

En palabras sencillas se decir que la visión de una empresa es un conjunto de ideales a alcanzar en un periodo de tiempo y espació definido y formulado por la alta gerencia de la organización, es la posición futura y desea por la organización responde a la pregunta a donde queremos llegar?

La principal función de una exposición de la visión es trasmitir lo que las personas dentro de su organización se imaginan que es posible para ellas y los mas importante de todo la visión de la organización ha de ser compartida por todos aquellos que tienen interés en lo que hacen en la organización la visión no deberá ser algo que se impone a las personas Ma bien deberá ser generada, compartida, aceptada, y vivida por todos los integrantes de la organización responsable de hacerla realidad⁵⁸

Es un conjunto de ideas generales, una declaración de un futuro deseado basado en principios y valores sirve para encaminar las acciones hacia sus metas u objetivos.

Representa el futuro deseado pero factible a largo plazo.

⁵⁸ Cedpa, Planificación Estratégica un enfoque de indagación

Una declaración de visión debe⁵⁹:

- Guiar e inspirar acciones encaminados al logro de paradigmas.
- Ayudar a ver claramente el rumbo de las cosas y hechos.
- Contribuir a distinguir lo útil con lo inútil.
- Facilitar la toma de decisiones acertadas.
- Propender a unión de la organización.

Características de una visión:

- Debe ser formulada por líderes.
- Debe tener dimensión de tiempo.
- Integradora: compartida entre el grupo gerencial y los colaboradores.
- Amplia y detallada.
- Positiva y alentadora.
- Debe ser realista en lo posible.
- Comunica entusiasmo.
- Proyecta sueños y esperanzas.
- Incorpora valores e intereses comunes.
- Usa un lenguaje ennobecedor, gráfico y metafórico.
- Logra sinergismo.
- Debe ser difundida interna y externamente.

1.11.2.5 Objetivos.

Los objetivos guían de forma concreta hacia donde se dirige una actividad. Los objetivos están enfocados a los resultados que desean alcanzar los individuos, grupos u organizaciones.

Los objetivos se configuran en una jerarquía que abarca desde el objetivo global hasta los objetivos individuales específicos.

Todos los objetivos están interconectados, por lo que la consecución de uno de ellos depende de la consecución del resto. Si las metas no están interconectadas y si no se apoyan entre sí, los empleados pueden seguir rutas

⁵⁹ Msc. SANCHEZ M. O, (2008), "Planificación Estratégica Aplicada A La Educación" Codeu Colombia p. 61

aparentemente buenas para su propio departamento, pero dañinas para la compañía.⁶⁰

1.11.2.5.1 Objetivos a largo plazo.⁶¹

Los objetivos a largo plazo representan los resultados que se esperan al seguir ciertas estrategias, estas representan las acciones que se deben tomar para lograr objetivos a largo plazo, el plazo para los objetivos debe ser consecuente, normalmente de dos a cinco años.

Los objetivos deben ser cuantitativos, realistas, comprensibles, desafiantes, jerárquicos, asequibles y congruentes entre las unidades de la organización y deben estar asociados con un cronograma.

1.11.2.5.2 Funciones.

Los objetivos que se establecen y comunican con claridad son fundamentales para el éxito por muchas razones:

- Establecen prioridades a corto y largo plazo dentro de la organización.
- Ayudan a los grupos de interés a comprender su papel en el futuro de una organización.
- Indican las bases para que los gerentes que tienen distintos valores y actitudes tomen decisiones congruentes.
- Alcanzar un consenso sobre los objetivos durante las actividades de formulación de las estrategias.

1.11.2.5.3 Características.⁶²

- Los objetivos deben ser claros y específicos, para que los miembros de la organización entiendan perfectamente donde quiere ir la empresa y lo que se espera de ellos y de esta forma los objetivos sirven de guía y de motivación.

⁶⁰ Díez de Castro E., y otros, (2001) "Administración y Dirección", Editorial McGraw-Hill España, p. 249.

⁶¹ FRED R. David.,(2008),"Administración Estratégica", Editorial Pearson Educación, México p. 170

⁶² <http://tuproyectoen5pasos.com/blog/definir-objetivos/>

- Los objetivos deben ser reales, ya que unos objetivos inalcanzables desanimarían, y unos objetivos fáciles de alcanzar no servirían de movilización de esfuerzos.
- Los objetivos deben ser medibles para poder apreciar perfectamente cuál es la diferencia a cubrir y que se tiene que hacer para cubrir esa diferencia.

Los objetivos exponen las prioridades de la organización y estimulan el esfuerzo al logro, sirven como pautas para evaluar individuos, grupos departamentos, divisiones y organizaciones enteras, los objetivos constituyen las bases para diseñar los puestos y para organizar las actividades que se tienen que llevar a cabo dentro de una organización, también señala dirección y permite que haya sinergia en la empresa.

1.11.2.6 Estrategias.

Las estrategias son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo. Las estrategias empresariales incluyen la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, penetración de mercado la reducción de gastos, el retiro de inversiones, la liquidación y las empresas conjuntas.

Las estrategias son acciones potenciales que requieren de decisiones por parte de los altos directivos y de grandes cantidades de recursos de la empresa. Además, afectan a la prosperidad a largo plazo de las organizaciones, por lo general durante un mínimo de cinco años, y por eso se orientan al futuro, tienen consecuencias multifuncionales o multidivisionales y requiere que las empresa tomen en cuenta los factores internos y externos a los que se enfrentan⁶³

Puntos clave de la estrategia⁶⁴

- La estrategia se hace en la cúpula de la organización.
- La estrategia se la concibe como un intento delimitado a priori.
- La estrategia se la hace para conseguir objetivos básicos.

⁶³ FRED R. D.,(2008)"Administración Estratégica", Pearson Educación, México p. 13

⁶⁴ Diez de Castro E., y otros.,(2001) "Administración y Dirección", Editorial McGraw-Hill España, p. 211

- La estrategia debe tener en cuenta y estudiar las relaciones entre el entorno y las capacidades de la empresa.
- La estrategia determina los cursos de acción para llegar a los objetivos. Cuando esto se hace de modo formal se concreta la determinación de planes y políticas.
- La asignación de recursos es indispensable para la puesta en marcha de la estrategia. El modo formal de asignar recursos conduce a la definición de los programas y el presupuesto.

El objetivo básico de la estrategia consiste en lograr una ventaja competitiva.

1.11.2.6.1 Ventaja competitiva. ⁶⁵

La ventaja competitiva se deriva de la capacidad de la empresa para cambios externos o internos, crear los recursos y capacidades adecuadas. De esta manera cada empresa desarrollara una ventaja competitiva única.

Ventaja en costes significa que la empresa ha conseguido operar a los costes más bajos del sector.

Ventaja en diferenciación significa que la empresa posee al menos una característica que no poseen los competidores y que le permite ofrecer algo único que es valorado por los compradores.

1.11.2.6.2 La formulación de la estrategia.

Es un propósito de acción que determina antes de que esta sea emprendida la estrategia es un concepto que a priori muestra y especifica cuáles serán las decisiones más importantes que se adoptaran en el futuro. ⁶⁶

La formulación de la estrategia incluye desarrollar la visión, misión, identificar oportunidades y amenazas externas para la organización, determinar las fortalezas y oportunidades internas, genera las estrategias particulares que se habrán de seguir y estas determinan las ventajas competitivas, las decisiones estratégicas tienen importantes consecuencias multifuncionales y efectos duraderos dentro de una organización.

⁶⁵ Diez de Castro E., y otros.,(2001) "Administración y Dirección", Editorial McGraw-Hill España, p. 262

⁶⁶ Diez de Castro E., y otros.,(2001) "Administración y Dirección", Editorial McGraw-Hill España, p. 215

La estratégica es explícita y debe ser establecida formalmente, a ser posible discutida y siempre comunicada para todos los niveles de la organización puedan saber que se le exige en el próximo periodo y conozcan cuando alcanzara el éxito o hasta q punto se alejan de él.⁶⁷

1.11.2.6.3 Implementación de estrategias.⁶⁸

Esta etapa requiere que la empresa establezca objetivos a largo plazo, formule políticas, motive a los empleados y destine recursos para llevar a cabo las estrategias. La implementación de las estrategias implica desarrollar una cultura que le apoye a crear una estructura organizacional eficaz y una nueva dirección de los esfuerzos.

La implementación (Etapa de acción) significa movilizar a los empleados y gerentes para que pongan en práctica las estrategias formuladas requiere que la empresa establezca objetivos anuales, formule políticas, motive a los empleados y destine recursos para llevar a la práctica las estrategias. La implementación de las estrategias implica desarrollar una cultura que le apoye, crear una estructura organizacional eficaz, dar una nueva dirección a los esfuerzos de marketing, elaborar presupuestos y vincular la remuneración del empleado con el desempeño de la organización.

1.11.2.6.4 La evaluación de la estrategia.⁶⁹

Es donde se determina si las estrategias están funcionando y la evaluación de las estrategias es el primer medio para obtener esa información, todas las estrategias son susceptibles a futuras modificaciones por que los actores internos y externos cambian constantemente las tres actividades fundamentales de la evaluación de estrategias son:

- Revisar los factores externos e internos que son las base de las estrategias actuales

⁶⁷ Diez de Castro E., y otros.,(2001) "Administración y Dirección", Editorial McGraw-Hill España, p. 5

⁶⁸ Diez de Castro E., y otros.,(2001) "Administración y Dirección", Editorial McGraw-Hill España, p. 6

⁶⁹ Diez de Castro E., y otros.,(2001) "Administración y Dirección", Editorial McGraw-Hill España, p. 6

- Medir el desempeño
- Realizar acciones correctivas

Es muy importante fomentar la comunicación e interacción de los gerentes y los empleados en los distintos niveles jerárquicos ya que la planificación estratégica ayuda a que la organización actúe como un equipo competitiva

1.11.2.7 Mapa Estratégico.

Un Mapa Estratégico es una herramienta del Balanced Scorecard que permite implementar y comunicar la estrategia. Se basa en las cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos, Aprendizaje y Crecimiento y sus relaciones causa - efecto. Además es la representación visual de los objetivos estratégicos y las relaciones causa efecto entre ellos. Identificar los procesos y sistemas de apoyo necesarios para implementar la estrategia. Comunicar la estrategia y motivar al personal. Alineación y enfoque de toda la organización hacia la estrategia.⁷⁰

1.11.2.8 Planes de acción.

El plan de acción describe que es lo que debe ocurrir, quien lo debe hacer y cuando debe complementarse, traduce las acciones estratégicas en un plan de implantación anual.

Un plan de acción es un tipo de plan que prioriza las iniciativas más importantes para cumplir con ciertos objetivos y metas. De esta manera, un plan de acción se constituye como una especie de guía que brinda un marco o una estructura a la hora de llevar a cabo un proyecto.

Dentro de una empresa, un plan de acción puede involucrar a distintos departamentos y áreas. El plan establece quiénes serán los responsables que se encargarán de su cumplimiento en tiempo y forma. Por lo general, también

⁷⁰ Gilberto Quesada Madriz (2007) para el Grupo Kaizen S.A

incluye algún mecanismo o método de seguimiento y control, para que estos responsables puedan analizar si las acciones siguen el camino correcto.⁷¹

El plan de acción vincula los objetivos estratégicos y las metas con sus operaciones diarias, describiendo operaciones, procesos, procedimientos necesarios estableciendo quienes serán los responsables de ejecutarlo y cuando deben implementarse

El plan actúa como una herramienta para medir cómo avanza hacia el logro del plan estratégico y guía a la organización en su conjunto hacia la dirección escogida.

⁷¹ <http://definicion.de/plan-de-accion/>

CAPÍTULO III

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

CAPÍTULO III

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

EL diagnóstico situacional proporciona el estudio de los factores que influyen dentro del ambiente interno y externo del centro educativo con el fin de tener una realidad que permitirá valorar, evaluar, analizar y determinar su impacto.

Con un prescribir situacional:

- Realizar un análisis que identifique las fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas de la institución y tomar medidas correctivas preventivas para potencializar sus capacidades.
- Formular estrategias adecuadas y efectivas que se ajusten al ambiente en que opera el centro educativo.

1.12 Ambiente externo

El ambiente externo cuenta con dos fuerzas, el microambiente que afecta a todas las organizaciones y no puede controlarse por los administradores de las empresas y el microambiente que afecta a una organización en particular, normalmente no es controlable pero se puede influenciar en él. Está compuesto por las variables que dan forma a las oportunidades o presentan una amenaza para la empresa.

1.12.1 Macroambiente

El Macroambiente define los elementos del ambiente externo que afectan el clima en el que se desarrollan las actividades del centro educativo particular “Rafael Alberti” pero no tienen influencia directa con ella.

1.12.1.1 Factores políticos

El gobierno actual ha generado un proceso de cambio a nivel de toda la educación, que abarca desde cambios económicos hasta la estructura organizacional y pensum académico de las instituciones, se ha enfatizado y priorizado dentro del Presupuesto General del Estado los rubros para este sector, esto genera una mejora de la calidad de la educación pública.

Para el centro educativo particular “Rafael Alberti” las transformaciones por parte del gobierno a la educación pública generan inestabilidad a la institución ya que se promueve la gratuidad en la educación, desayuno escolar, uniformes y textos gratuitos.

Esta política de estado se ve reflejada en este año lectivo debido al ausentismo y deserciones por parte los padres de familia y estudiantes que prefieren aprovechar de gratuidad de la educación.

Connotación:

- **Amenazas:** El mejoramiento de la calidad de la educación en el sector público como lo propone el actual Gobierno, reducirá la demanda de establecimientos particulares por la política de estado que ofrece gratuidad en la educación en todos los niveles.

1.12.1.2 Factores legales.

Los factores legales establecen el medio dentro del cual la institución educativa puede o no manejarse y determinan la forma cómo el gobierno y las leyes influyen directa e indirectamente en el desarrollo de las actividades de la institución y determina el campo de acción del sistema educativo nacional para planificar en el corto, mediano y largo plazo

Para el centro educativo particular “Rafael Alberti” la ley orgánica de educación intercultural propone cambios sustanciales dentro del proceso administrativo y pedagógico ya que promueve asesoría permanente a la gestión educativa, agilidad, descentralización de los tramites y acceso rápido a la información esto representa una ventaja para la institución, Ya que se promueve un

mejoramiento de la calidad como del acceso a los programas de desarrollo en materia de educación con la finalidad de alinearse a los estándares internacionales.

La institución educativa particular “Rafael Alberti” está sujeta a los siguientes factores legales:

- Constitución de la República del Ecuador.
- Ley Orgánica de Educación Intercultural.
- Reglamento de la ley Orgánica de Educación Intercultural.

1.12.1.2.1 Leyes, reglamentos y decretos

El Ministerio de Educación es el organismo gubernamental que se encarga de: dirigir, organizar, administrar y controlar a todo el sistema educativo tal como se señala en la Ley Orgánica de Educación intercultural. Por lo tanto dentro del sector educativo se debe considerar obligatoriamente los factores legales (leyes, reglamentos y políticas) como las más relevantes e importantes dentro del ambiente externo.

Ley orgánica de educación intercultural

Art. 1. Ámbito. La presente ley garantiza el derecho a la educación, determina los principios y fines generales que orientan a la educación ecuatoriana en el marco del buen vivir, la interculturalidad y la plurinacionalidad, así como las relaciones entre sus actores, desarrolla y profundiza los derechos, obligaciones y garantías constitucionales en el ámbito educativo y establece las regulaciones básicas para la estructura, los niveles y modalidades, modelo de gestión el financiamiento y la participación de los actores del Sistema Nacional de Educación.

Estructura nacional del sistema de educación.

1.12.1.2.1.1 Nivel de educación general básica.

La institución educativa particular “Rafael Alberti” como establecimiento de nivel de educación General Básica se rige por la Ley Orgánica de Educación Intercultural que refiere lo siguiente:

Art. 42.- “La educación general básica desarrolla las capacidades, habilidades, destrezas y competencias de las niñas, niños y adolescentes desde los cinco años de edad en adelante, para participar en forma crítica, responsable y solidaria en la vida ciudadana y continuar los estudios de bachillerato. La educación general básica está compuesta por diez años de atención obligatoria en los que se refuerzan, amplían y profundizan las capacidades y competencias adquiridas en la etapa anterior, y se introducen las disciplinas básicas garantizando su diversidad cultural y lingüística.”⁷².

De las instituciones educativas

1.12.1.2.1.2 Tipos de instituciones.

El centro educativo particular “Rafael Alberti” es una institución particular y La Ley Orgánica de Educación Intercultural en el capítulo VII Artículo 53 determina:

Art. 53.-“Tipos de instituciones.-Las instituciones educativas pueden ser públicas, municipales, fiscomisionales y particulares, sean éstas últimas nacionales o binacionales, cuya finalidad es impartir educación escolarizada a las niñas, niños, adolescentes, jóvenes y adultos según sea el caso. La Autoridad Educativa Nacional es la responsable de autorizar la constitución y funcionamiento de todas las instituciones educativas y ejercer, de conformidad con la Constitución de la República y la Ley, la supervisión y control de las mismas, que tendrán un carácter inclusivo y cumplirán con las normas de

⁷²Ley Orgánica De Educación Intercultural, (2011) el Capítulo V Artículo 42

*accesibilidad para las personas con discapacidad, ofreciendo adecuadas condiciones arquitectónicas, tecnológicas y comunicacionales para tal efecto”.*⁷³

1.12.1.2.1.3 Instituciones educativas particulares

La Institución educativa particular “Rafael Alberti” se rige a la ley estipulada en el Capítulo VII Artículo 56 de la Ley Orgánica de Educación Intercultural.

*Art.56.-“Instituciones Educativas Particulares.-Las instituciones educativas particulares están constituidas y administradas por personas naturales o jurídicas de derecho privado podrán impartir educación en todas las modalidades, previa autorización de la Autoridad Educativa Nacional y bajo su control y supervisión. La educación en estas instituciones puede ser confesional o laica. La autorización será específica para cada plan de estudios. Para impartir nuevos estudios se requerirá, según el caso, la autorización o el reconocimiento respectivos. Las instituciones educativas particulares están autorizadas a cobrar pensiones y matrículas, de conformidad con la Ley y los reglamentos que, para el efecto, dicte la Autoridad Educativa Nacional. Todo cobro de rubros no autorizados por la Autoridad Educativa Nacional deberá ser reembolsado a quien lo hubiere efectuado, sin perjuicio de las sanciones que por tal motivo pueda establecer la Autoridad Educativa Nacional. Las instituciones educativas privadas no tendrán como finalidad principal el lucro”*⁷⁴

1.12.1.2.1.4 Del cobro de pensiones.

El centro educativo particular “Rafael Alberti” se rige a la ley estipulada en Capítulo VII Artículo 56:

*Art. 56.- “Las Instituciones Educativas Particulares.- están autorizadas a cobrar pensiones y matrículas, de conformidad con la Ley y los reglamentos que, para el efecto, dicte la Autoridad Educativa Nacional. Todo cobro de rubros no autorizados por la Autoridad Educativa Nacional deberá ser reembolsado a quien lo hubiere efectuado, sin perjuicio de las sanciones que por tal motivo pueda establecer la Autoridad Educativa Nacional”*⁷⁵.

⁷³ Ley Orgánica De Educación Intercultural, (2011) el Capítulo V Artículo 53

⁷⁴ Ley Orgánica de Educación Intercultural capítulo VII artículo 56

⁷⁵ Ley Orgánica de Educación Intercultural capítulo VII artículo 56

De la estructura del sistema nacional

1.12.1.2.1.5 Modalidad de educación presencial.

A través del capítulo V artículo 46 de la Ley Orgánica de Educación Intercultural el sistema del centro educativo se maneja con la modalidad de educación presencial.

“Art. 46.-modalidades del sistema nacional de educación - el sistema nacional de educación tiene tres modalidades:

Modalidad de educación presencial.- la educación presencial se rige por el cumplimiento de normas de asistencia regular al establecimiento educativo durante el año lectivo, cuya duración es de doscientos días laborables de régimen escolar; en jornada matutina, vespertina y/o nocturno”⁷⁶.

Adicionalmente a las leyes y decretos estipulados en los reglamentos que rigen a todo el sistema educativo se puede subrayar que mediante decretos que se informan durante todo el año se establecen factores importantes como inicio de clases, periodo de año lectivo, administración del sector, etc. Se los publica de acuerdo a las necesidades del sector educativo y ayudan a orientar a las organizaciones en cuanto a su administraron y organización.

Connotación:

- **Oportunidad:** Con el direccionamiento y regulación de los entes gubernamentales a todo el sistema educativo se logra orientar la gestión del centro educativo y de esta manera a alcanzar sus objetivos de acuerdo con la ley y dentro de los parámetros que establecen los organismos de control.

1.12.1.3 Factores sociales.

Los factores sociales ejercen fuertes repercusiones en prácticamente toda la estructura educativa, ya que incluye el análisis de la población.

⁷⁶ Ley Orgánica de Educación Intercultural capítulo VII Artículo 56

1.12.1.3.1 Población.

Para el análisis de la población educativa se ha analizado el sector donde se encuentra ubicada la institución, lo que permitirá determinar el mercado objetivo que por el tipo de servicio que presta abarca a los niños y jóvenes comprendidos en edad escolar

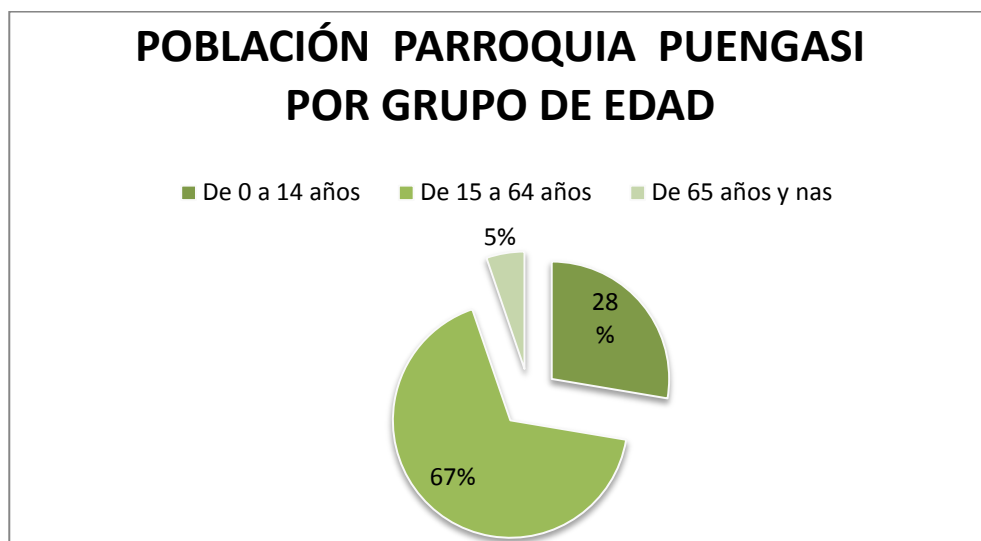
A través del INEC (Instituto Ecuatoriano de Estadísticas Censos) se determinó el porcentaje de la población que se encuentra en este rango de edad y requerirá de este servicio.

TABLA N° 1 POBLACIÓN EN LA PARROQUIA DE PUENGASI POR EDAD

POBLACIÓN EN LA PARROQUIA DE PUENGASI POR EDAD		
GRUPOS DE EDAD	POBLACIÓN	PORCENTAJE
De 0 a 14 años	17.315	28%
De 15 a 64 años	42.022	67%
De 65 años y mas	3.291	5%
TOTAL	62.628	100%

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC)
Censo De Población Y Vivienda Cpv – 2010
Elaborado: Verónica Molina

GRÁFICO Nº 3 POBLACIÓN DE LA PARROQUIA DE PUENGASI POR EDAD



Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) Censo de población y vivienda cpv – 2010
Elaborado: Verónica Molina

Interpretación:

De los datos obtenidos por el INEC (Instituto Nacional de Estadística y Censos) se muestra que existe una considerable población de niños y jóvenes en edad escolar que van de 0 a 14 años que son el mercado objetivo, y representan el 28% de la población total que vive en el sector de Puengasi.

Connotación:

- **Oportunidad:** De los porcentajes obtenidos en el gráfico No. 1 la población en edad escolar representa el 28% (17.315 individuos) de la población total con lo que se puede establecer que existe una gran oportunidad de mercado para ofrecer este servicio.

1.12.1.3.2 Factores económicos

Los factores económicos pueden influenciar de forma positiva o negativa en la institución, el análisis de los factores económicos permite anticiparse a las condiciones económicas y determinan el impacto en los objetivos del centro educativo para tomar las estrategias adecuadas.

1.12.1.3.3 La inflación

“La inflación es un indicador mediante el cual se mide el nivel promedio que tienen los precios y que aumentan o varían en el tiempo.

Cuando los precios de bienes y servicios con relación a una moneda durante un período de tiempo determinado sube existe menos capacidad para adquirir bienes y servicios, es decir que la inflación refleja la disminución del poder adquisitivo de la moneda.

La inflación se define como el aumento continuo, persistente, generalizado y sostenido de los precios de bienes de consumo, de servicios, de propiedades y otros activos. Es provocada por un desequilibrio entre la oferta y la demanda de esos bienes y servicios.”⁷⁷

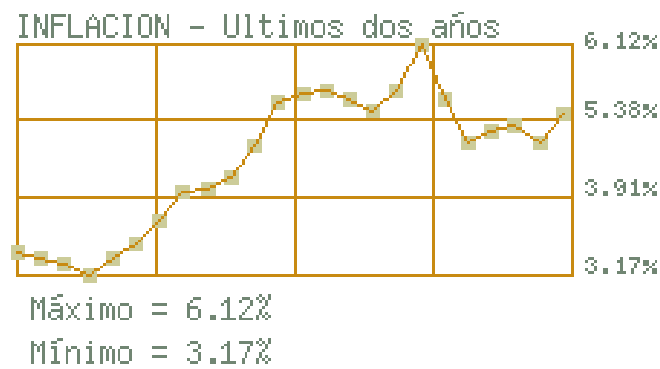
TABLA N° 2 INFLACIÓN HISTÓRICA MENSUAL Y ANUAL

INFLACIÓN	
FECHA	VALOR
Septiembre-30-2012	5.22 %
Agosto-31-2012	4.88 %
Julio-31-2012	5.09 %
Junio-30-2012	5.00 %
Mayo-31-2012	4.85 %
Abril-30-2012	5.42 %
Marzo-31-2012	6.12 %
Febrero-29-2012	5.53 %
Enero-31-2012	5.29 %
Diciembre-31-2011	5.41 %
Noviembre-30-2011	5.53 %
Octubre-31-2011	5.50 %
Septiembre-30-2011	5.39 %
Agosto-31-2011	4.84 %
Julio-31-2011	4.44 %
Junio-30-2011	4.28 %
Mayo-31-2011	4.23 %
Abril-30-2011	3.88 %
Marzo-31-2011	3.57 %
Febrero-28-2011	3.39 %
Enero-31-2011	3.17 %
Diciembre-31-2010	3.33 %
Noviembre-30-2010	3.39 %
Octubre-31-2010	3.46 %

Fuente: Banco Central del Ecuador

⁷⁷ Banco Central del Ecuador, Boletín Económico, N° 32 2011 <http://www.bce.fin.ec/>

TABLA N° 3 INFLACIÓN HISTÓRICA (2010 2012)



Fuente: Banco Central del Ecuador

Interpretación:

En los datos obtenidos sobre la inflación se puede observar que la inflación desde el año 2010 hasta el 2011 no muestra una gran variación, esto se deriva de la dolarización lo que se ha mejorado las condiciones y la capacidad de adquisición de las personas, , de la estabilización de los precios y del alto precio del petróleo, en cambio la inflación a finales el año 2011 y durante 2012 se aprecia un incremento relativo, cabe recalcar que esta variación no representa un impacto significativo en la capacidad adquisitiva tanto de bienes o servicios de las personas.

Connotación:

- **Oportunidad:** Debido a que la tendencia de la inflación no representa un impacto significativo la inflación constituye para el centro educativo una oportunidad, pues a través de este indicador se puede inferir que las personas no se verán afectadas por las variaciones de los precios con lo cual se puede garantizar de alguna manera que el valor de las pensiones tienden a ser constantes y sin variaciones significativas.

1.12.1.3.4 Tasas de interés

“La tasa de interés es el precio del dinero, el cual se debe pagar o cobrar por tomarlo prestado o cederlo en préstamo en una situación determinada”⁷⁸

Existen dos tipos de interés:

- Tasa pasiva que las instituciones financieras están dispuestas a pagar a sus clientes por recepción de dinero
- Tasa de interés activa es aquella que la institución financiera cobra a sus clientes por los recursos que coloca.

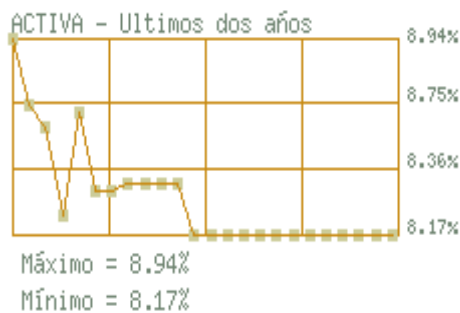
TABLA N° 4 EVOLUCIÓN DE LAS TASAS DE INTERÉS ACTIVAS

EVOLUCIÓN TASAS ACTIVAS REFERENCIALES SEGMENTO CONSUMO	
Meses	Tasa
mar-11	15.96
Apr-11	15.88
may-11	15.88
jun-11	15.99
jul-11	15.99
Aug-11	15.99
sep-11	15.99
oct-11	15.91
nov-11	15.91
Dec-11	15.91
Jan-12	15.91
feb-12	15.91
mar-12	15.91

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado: Verónica Molina

⁷⁸ <http://es.scribd.com/doc/56501945/Tasas-de-interes>

TABLA Nº 5 TASAS DE INTERÉS ACTIVAS



Connotación:

- **Oportunidad:** Actualmente las instituciones financieras brindan créditos para el mejoramiento de equipos, instalaciones de establecimiento, lo que favorece al crecimiento de la institución para poder alcanzar un nivel de competencia de acuerdo a las exigencias del mercado.
- **Amenazas:** Cualquier variación que incremente la tasa de interés dificulta el acceso al crédito y desfinancia el presupuesto.

1.12.1.4 Factores tecnológicos.

Los factores tecnológicos son necesarios para ofrecer una educación de calidad, ya que facilita y agiliza los procesos, tales como uso de programas informáticos, internet, y factores que complementan el proceso educativo integral. Aulas virtuales con capacidad, sistemas de audio y video mejoran sustancialmente el aprendizaje y la educación interactiva para reforzar los conocimientos académicos.

Connotación:

- **Oportunidad:** El uso de la tecnología como el internet y de programas informáticos permite acceder y organizar datos de una manera sencilla, ayuda a tomar decisiones y a estar en la continua investigación de nuevas formas de aprendizaje además permite a los estudiantes a tener acceso a la información de manera oportuna y veraz.

- **Amenazas:** La tecnología implica significativos costos que el centro educativo no puede cubrir lo que limita su acción.

1.12.1.5 Factores competitivos.

La competitividad es la capacidad que tiene una empresa para obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores.

1.12.1.5.1 Instituciones educativas en el sector de Puengasi.

A través Ministerio de Educación SINEC (Sistema Nacional de Encuestas Educativas) y del INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos) se determinó el área de influencia y número de escuelas fiscales, particulares, municipales, fiscomisionales en el sector de Puengasi ubicado en la ciudad de Quito en la provincia de Pichincha, en donde se encuentra físicamente el centro educativo particular “Rafael Alberti”, también se ha determinado el mercado objetivo y la población de alumnos matriculados en educación inicial, general básica, bachillerato, así como el número de instituciones educativas que ofrecen el mismo servicio dentro del sector, todo esto con el fin de conseguir información que permita tener un criterio de la realidad actual de la institución, con relación a sus competidores.

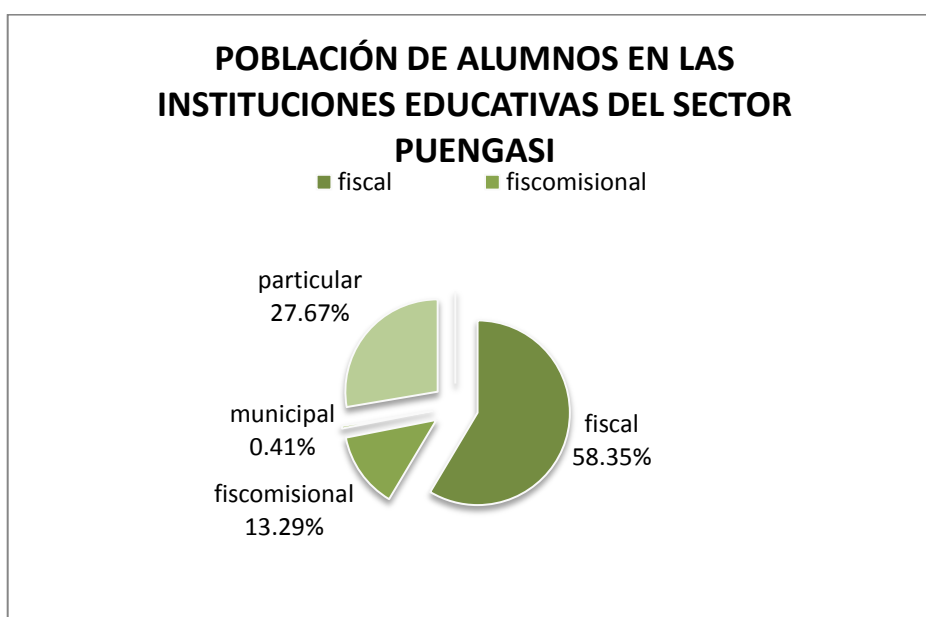
A continuación se presenta una tabla y gráfico donde se muestra el número de instituciones y el tipo de educación que se brinda en el sector de Puengasi, con el fin de determinar el porcentaje que abarcan las instituciones particulares dentro del sector donde se encuentra ubicado el centro educativo.

TABLA N° 6 POBLACIÓN DE ALUMNOS EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL SECTOR PUENGASI

POBLACIÓN DE ALUMNOS EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL SECTOR PUENGASI		
TIPO DE EDUCACIÓN	ALUMNOS	PORCENTAJE
fiscal	6.316	58,35%
fiscomisional	1.440	13,28%
municipal	45	0,41%
particular	3.028	27,96%
TOTAL	10.829	100%

Fuente: SINEC (Sistema Nacional de Encuestas Educativas)
Elaborado: Verónica Molina

GRÁFICO N° 4 POBLACIÓN ALUMNOS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL SECTOR PUENGASI



Fuente: SINEC (Sistema Nacional de Encuestas Educativas)
Elaborado: Verónica Molina

Interpretación:

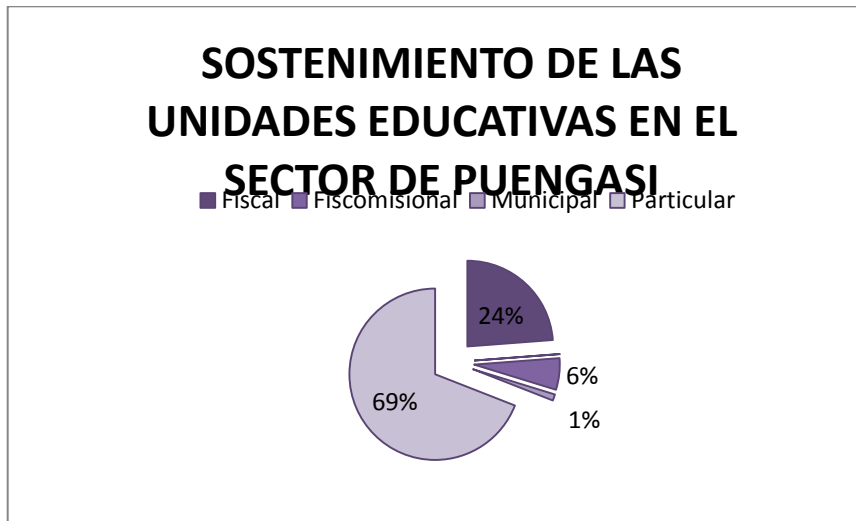
Los datos presentados por el (SINEC) muestran que el porcentaje de alumnos que acceden a educación particular en el sector de Puengasi es del 27.67%, que representa una reducida población, el 58.35% se encuentran estudiando en instituciones públicas.

TABLA N° 7 SOSTENIMIENTO DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS EN EL SECTOR DE PUENGASI

SOSTENIMIENTO DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS EN EL SECTOR DE PUENGASI		
TIPO DE EDUCACIÓN	NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS	PORCENTAJE
FISCAL	20	24%
FISCOMISIONAL	5	6%
MUNICIPAL	1	1%
PARTICULAR	58	69%
TOTAL	84	100%

Fuente: SINEC (Sistema Nacional de Encuestas Educativas)
Elaborado: Verónica Molina

GRÁFICO Nº 5 SOSTENIMIENTO DE LAS UNIDADES EDUCATIVAS EN EL SECTOR DE PUENGASI



Fuente: SINEC (Sistema Nacional de Encuestas Educativas)
Elaborado: Verónica Molina

Interpretación:

En el gráfico se muestra la participación de unidades educativas particulares que representan alrededor del 69% del total de centros educativos, el 24% fiscales, 6% fiscomisionales y apenas un 1% municipales.

Connotación:

- **Amenazas:** Los centros educativos particulares representan el 69% de instituciones con sostenimiento privado a diferencia del porcentaje de participación del alumnado en dichos centros que representan apenas el 27.67%. Dadas las condiciones actuales de cambio y transformación de los centros públicos es muy probable que la tendencia permanezca y la población aumente su preferencia hacia las instituciones fiscales, municipales y fiscomisionales debido a la gratuidad entre otros, reduciendo participación de mercado en instituciones particulares.

1.12.2 Microambiente

Son fuerzas que una empresa puede intentar controlar y mediante las cuales se pretende lograr el cambio deseado. Entre ellas tenemos a los proveedores, la empresa en sí, intermediarios, clientes.⁷⁹

1.12.2.1 Clientes

Los clientes son las personas que utilizan los servicios de un ente natural o jurídico. El cliente habitual normalmente acude a la organización a satisfacer una necesidad mayoritaria y fácilmente identificada.⁸⁰

1.12.2.1.1 Identificación de clientes potenciales

Los potenciales clientes podrían ser los hijos de familias en edad escolar que viven dentro del sector de Puengasi, que necesitan un tipo de educación personalizada con una ubicación cercana a sus hogares y que su precio sea accesible para familias de nivel medio.

1.12.2.1.2 Clientes actuales

En el centro educativo particular "Rafael Alberti" los clientes son personas que se encuentran dentro del sector de Puengasi de nivel económico medio y necesitan este servicio para sus hijos que por ubicación, costos y tiempo son accesibles para su economía.

⁷⁹ <http://es.scribd.com/doc/28148913/Macroambiente-y-microambiente>

⁸⁰ www.elprisma.com

TABLA N° 8 CANTIDAD DE ALUMNOS POR AÑO DE EDUCACIÓN BÁSICA

ALUMNOS POR AÑO DE EDUCACIÓN BÁSICA	
AÑOS	NÚMERO DE ALUMNOS
1ro de E. Básica	10
2do de E. Básica	9
3ero de E. Básica	10
4to de E. Básica	11
5to de E. Básica	11
6to de E. Básica	10
7mo de E. Básica	11
8vo de E. Básica	8
9no de E. Básica	9
10mo de E. Básica	10

Fuente: Secretaria del centro educativo particular "Rafael Alberti"
Elaborado: Verónica Molina

1.12.2.1.2.1 Levantamiento de la información al cliente.

Para la información sobre la satisfacción del cliente se realizó una encuesta, la misma que servirá como base para la toma de decisiones con respecto a las estrategias a desarrollarse en el plan estratégico.

1.12.2.1.2.2 Tipos de clientes.

Las técnicas de investigación permiten obtener información y registrarla para su posterior análisis, se aplico a los padres de familia, quienes son los actores directos del servicio que brinda el centro educativo.

1.12.2.1.2.3 Determinación de la población de los clientes.

Las encuestas se realizaron al 100% de los clientes de este servicio que constituyen 85 representantes debido a los 14 casos de hermanos dentro de la institución.

1.12.2.1.2.4 Elaboración del formato de la encuesta.

El formato de la elaboración de la encuesta se encuentra en el anexo No. 1

Para la encuesta se utilizó un universo (N) de 85 personas.

Hallazgo de la investigación

Grado de satisfacción del cliente.

GRÁFICO Nº 6 GRADO DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE



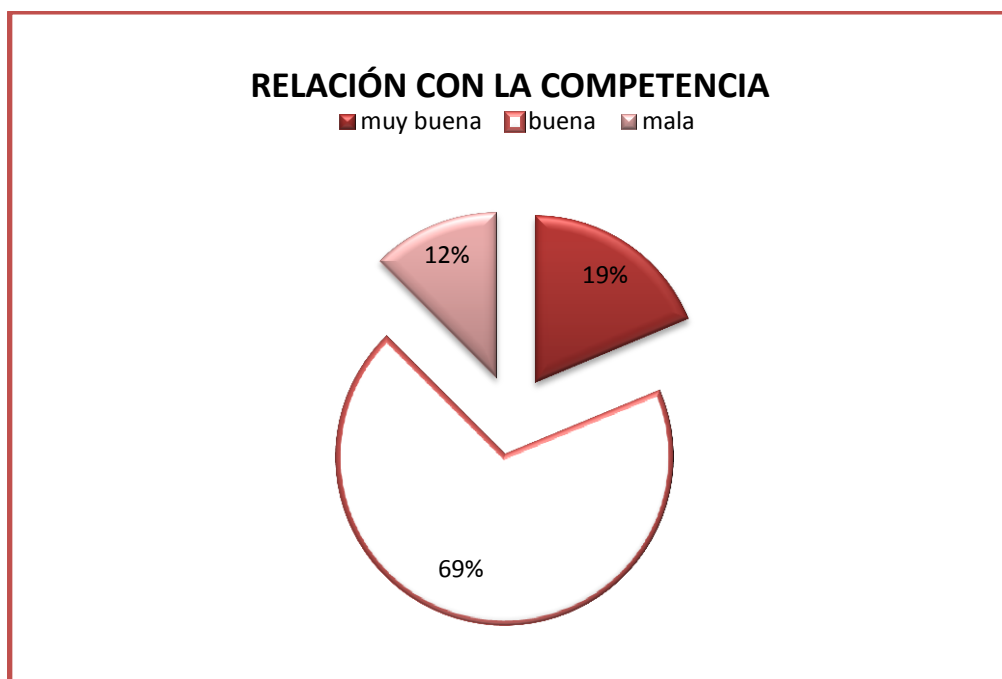
Fuente: Encuesta Realizadas
Elaborado: Verónica Molina

Interpretación:

Los padres de familia de la institución consideran en un 63% el servicio que presta la institución satisface sus necesidades, y un 34% considera que el centro educativo particular "Rafael Alberti" cumple regularmente sus necesidades.

Desempeño de la centro educativo particular “Rafael Alberti” en relación a la competencia.

GRÁFICO Nº 7 DESEMPEÑO DEL CENTRO EDUCATIVO PARTICULAR “RAFAEL ALBERTI” EN RELACIÓN A LA COMPETENCIA.



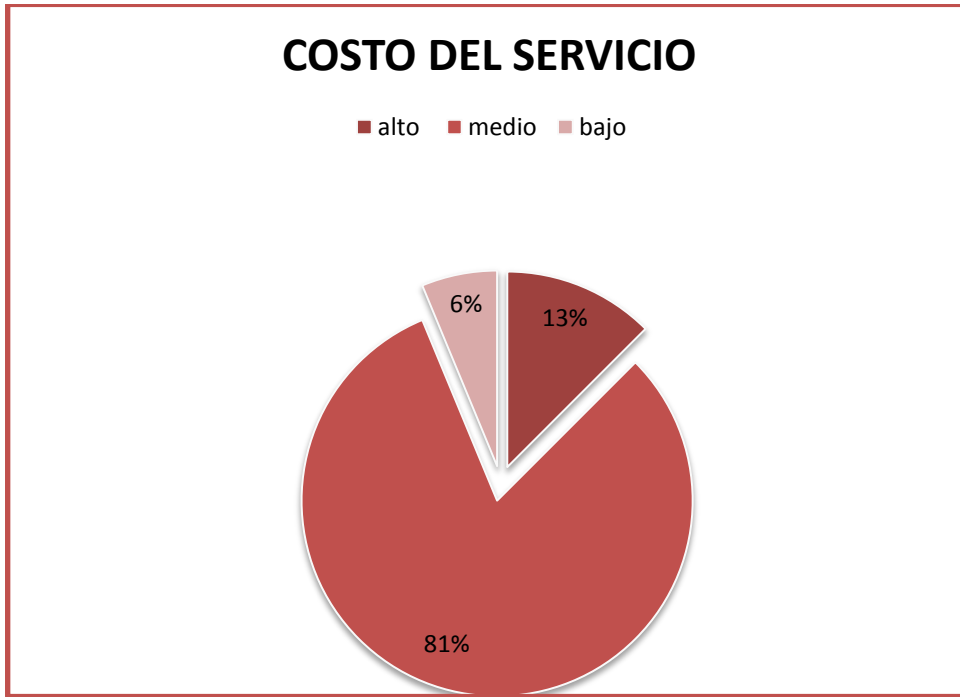
Fuente: Encuesta Realizadas
Elaborado: Verónica Molina

Interpretación:

Los clientes creen que el desempeño del centro educativo comparado con el desempeño de otras instituciones es muy bueno en un 19% bueno en un 69% y malo en un 12% esto muestra que los clientes están medianamente satisfechos con el desempeño de la institución comparado con otras instituciones.

Costos del servicio que brinda la institución.

GRÁFICO N° 8 COSTOS DEL SERVICIO QUE BRINDA LA INSTITUCIÓN



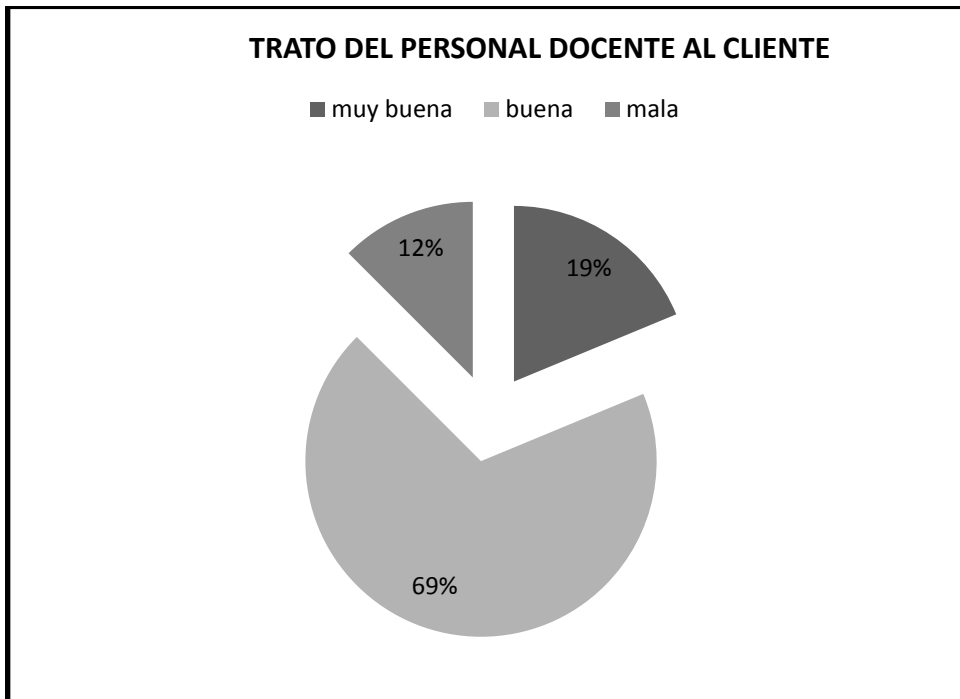
Fuente: Encuesta Realizadas
Elaborado: Verónica Molina

Interpretación:

El 81% de los clientes considera que los costos son económicamente medios y accesibles para su economía, mientras el 13% los considera altos y un 6% los considera bajos.

La atención del personal docente.

GRÁFICO Nº 9 ATENCIÓN DEL PERSONAL DOCENTE



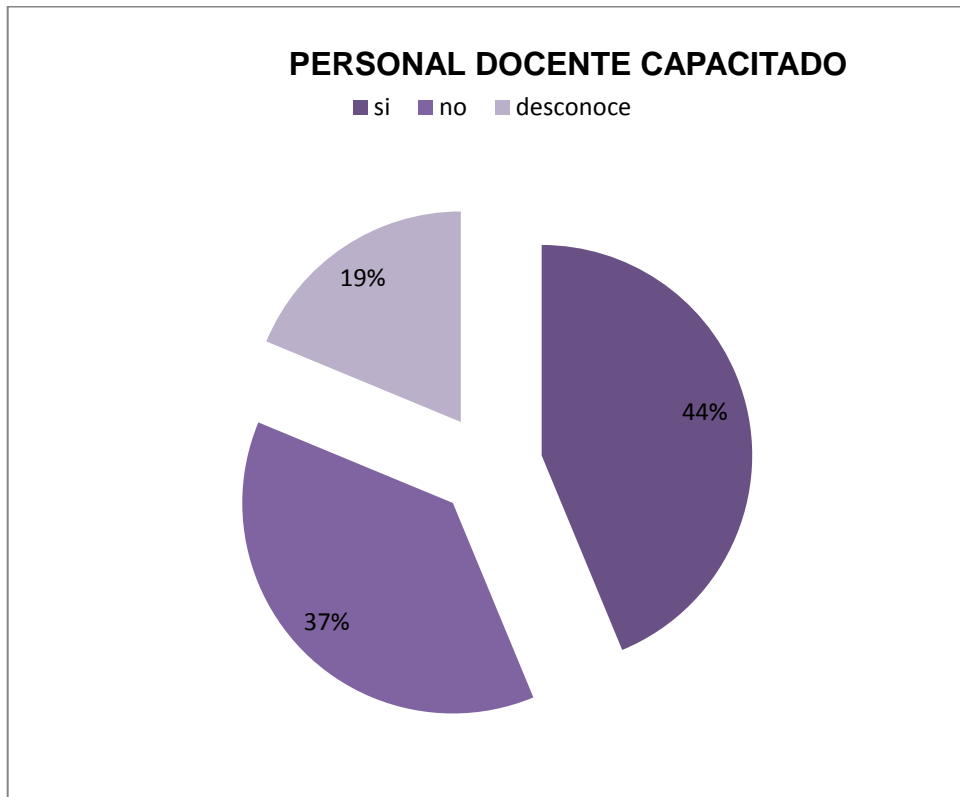
Fuente: Encuesta Realizadas
Elaborado: Verónica Molina

Interpretación:

La mayoría de los clientes del centro educativo representados en un 69% consideran que el trato que reciben de los docentes es bueno y un 19% considera que el trato es muy bueno a diferencia del 12% piensan que es trato es malo.

Capacidad de desempeño del personal docente

GRÁFICO Nº 10 CAPACIDAD DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL DOCENTE



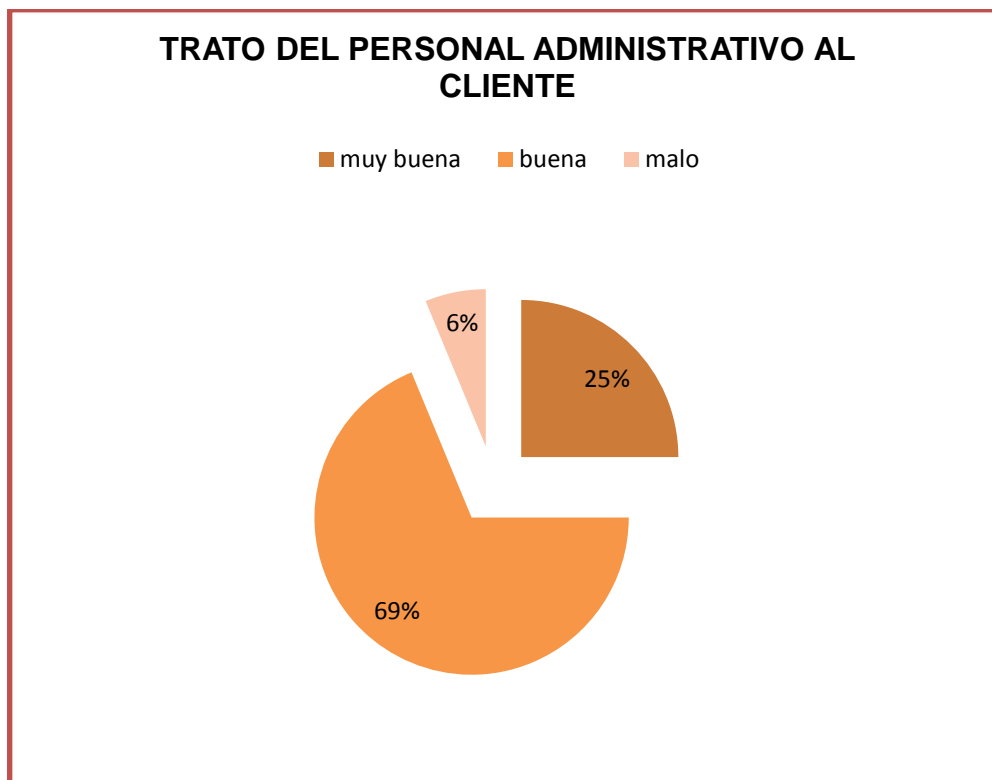
Fuente: Encuesta Realizadas
Elaborado: Verónica Molina

Interpretación:

El 44% de los clientes del centro educativo particular "Rafael Alberti" considera que el personal docente se encuentra capacitado con las habilidades, destrezas y conocimientos para desempeñar su cargo, y el 37% considera que no se encuentran capacitados esto nos muestra que existe inconformidad en los padres de familia y un desconocimiento de 19%.

1. La atención del personal administrativo.

GRÁFICO N° 11 ATENCIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO



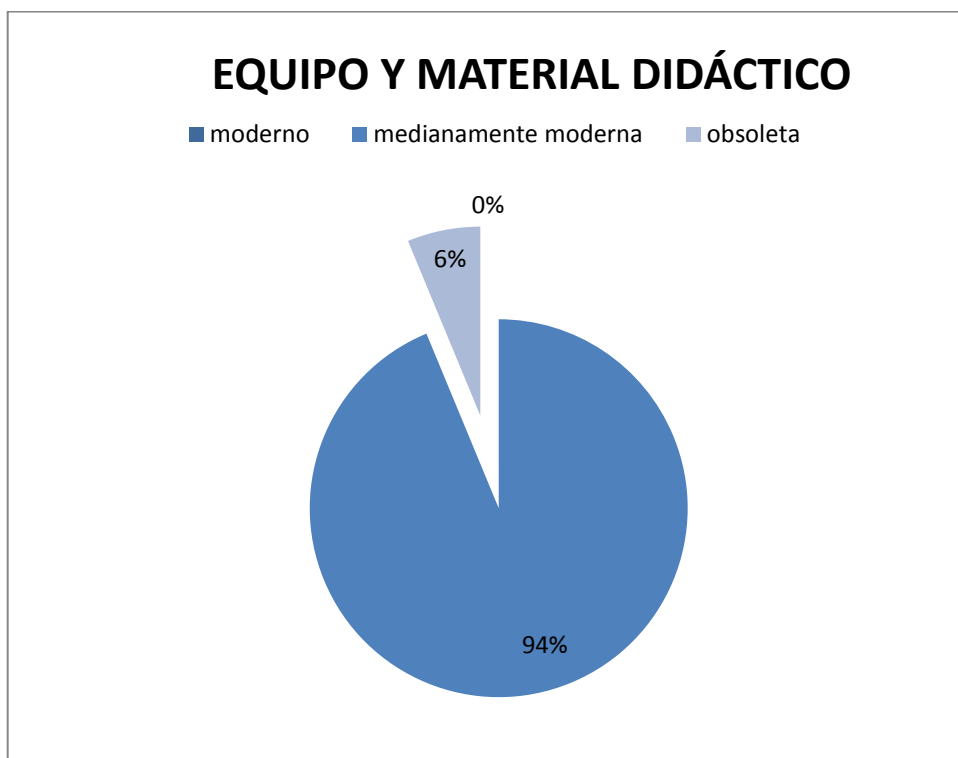
Fuente: Encuesta Realizadas
Elaborado: Verónica Molina

Interpretación:

En un 69% los clientes del centro educativo consideran que el trato del personal administrativo es muy bueno, el 25 cree que es bueno y un pequeño porcentaje del 6% lo considera como malo.

2. Equipo y material didáctico de la institución.

GRÁFICO N° 12 EQUIPO Y MATERIAL DIDÁCTICO DE LA INSTITUCIÓN



Fuente: Encuesta Realizadas

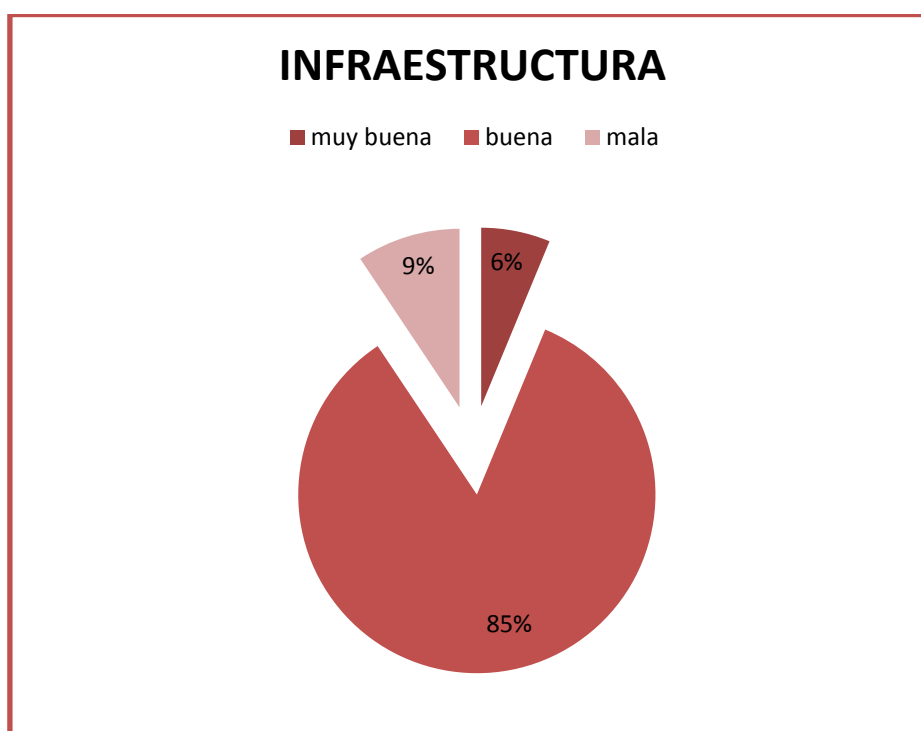
Elaborado: Verónica Molina

Interpretación:

EL 92% de los encuestados consideran a los equipos medianamente modernos un 6 % cree que la institución cuenta con equipos y material didáctico obsoleto.

La infraestructura de la institución.

GRÁFICO N° 13 LA INFRAESTRUCTURA DE LA INSTITUCIÓN



Fuente: Encuesta Realizadas
Elaborado: Verónica Molina

Interpretación:

El 85% de los padres de familia considera que la infraestructura con la que cuenta el centro educativo particular "Rafael Alberti" es buena y 9% lo consideran muy bueno y un bajo porcentaje de 6% lo considera mala.

Connotación:

Oportunidad: Los clientes del centro educativo particular “Rafael Alberti” consideran que este satisface sus necesidades en niveles aceptables, el costo por el servicio, la infraestructura, el trato del personal administrativo representan una oportunidad debido al grado de aceptación según la encuesta.

Amenaza: Se determino a través de las encuestas que las falencias más representativas se encuentra en el personal docente debido a que existe un buen trato pero una bajo desempeño de los mismos, adicionalmente se encontró inconformidad en el material didáctico ya que no lo consideran como moderno.

1.12.2.2 Competencia.

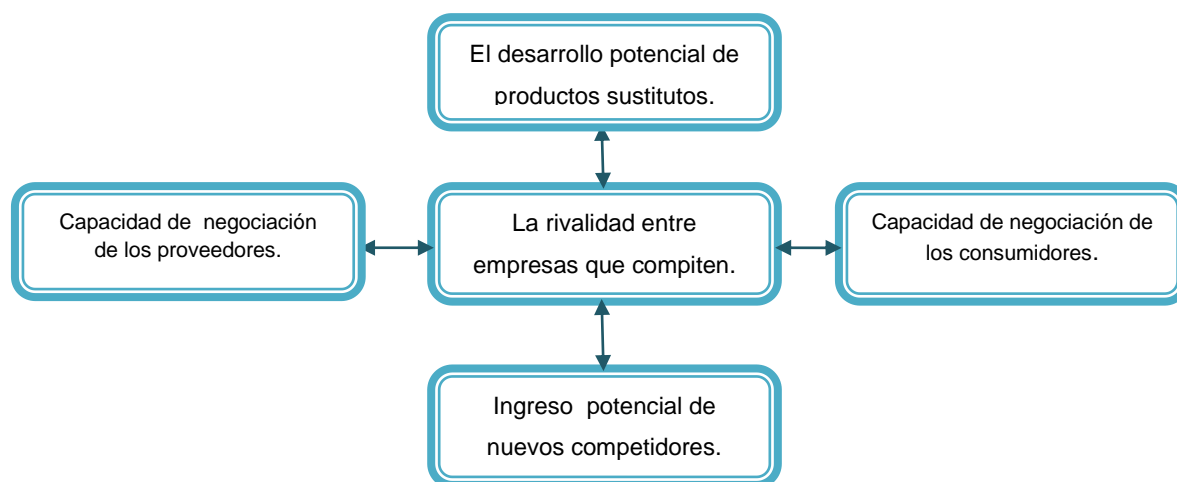
Normalmente todas las organizaciones tienen competidores, el centro educativo no está excluido, por tanto es necesario efectuar un análisis del entorno en el que se encuentra para ayudar a comprender las oportunidades, amenazas, capacidades y posibles estrategias de los clientes existentes y potenciales.

1.12.2.2.1 Modelo de las cinco fuerzas de Porter.

Este modelo de análisis de la competencia denominado las cinco fuerzas de Porter, se usa en las organizaciones para determinar la intensidad de la competencia; está compuesta por:

1. La rivalidad entre empresas que compiten.
2. Ingreso potencial de nuevos competidores.
3. Desarrollo potencial de productos sustitutos.
4. Capacidad de negociación de los proveedores.
5. Capacidad de negociación de los consumidores.

GRÁFICO N° 14 MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER⁸¹



Elaborado: Verónica Molina

1. La rivalidad entre empresas que compiten.

Esta fuerza indica que el éxito de cada institución frente a sus competidores depende de la ventaja competitiva que presente cada institución.

Dentro del sector de Puengasi existe una fuerte competencia debido a la cantidad de instituciones públicas y privadas que existen en el sector, para el centro educativo particular "Rafael Alberti" es difícil competir en un mercado donde los rivales directos son instituciones privadas que están muy bien posesionadas debido a varios factores como religión, recomendaciones, infraestructura entre otros. Esto hace que se desencadene en guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y etc.

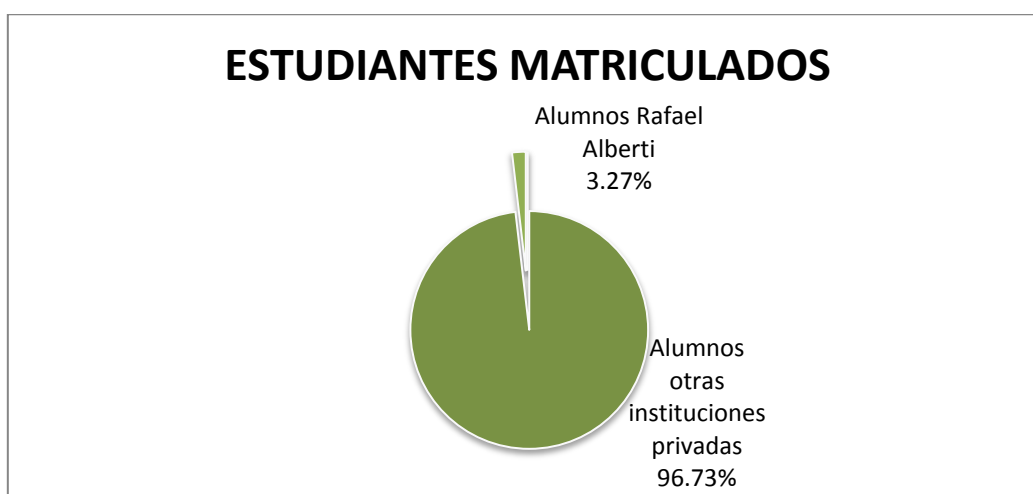
⁸¹ FRED R. D.,(2008)"Administración Estratégica", Editorial Pearson educación, México p. 100

TABLA Nº 9 NÚMERO DE ALUMNOS EN LAS INSTITUCIONES PARTICULARES EDUCATIVAS EN EL SECTOR DE PUENGASI VERSUS CENTRO EDUCATIVO PARTICULAR “RAFAEL ALBERTI”

NÚMERO DE ALUMNOS EN LAS INSTITUCIONES PARTICULARES EDUCATIVAS EN EL SECTOR DE PUENGASI VERSUS CENTRO EDUCATIVO PARTICULAR “RAFAEL ALBERTI”		
POBLACIÓN	ALUMNOS	PORCENTAJE
Alumnos matriculados en establecimientos particulares	3028	100%
Alumnos matriculados en el centro educativo particular “Rafael Alberti”	99	3.27%

Fuente: SINEC (Sistema Nacional de Encuestas Educativas)
Elaborado: Verónica Molina

GRÁFICO Nº 15 PARTICIPACIÓN DE ALUMNOS DE LA INSTITUCIÓN EN EL SECTOR DE PUENGASI VERSUS CENTRO EDUCATIVO “RAFAEL ALBERTI”



Fuente: SINEC (Sistema Nacional de Encuestas Educativas)
Elaborado: Verónica Molina

Interpretación:

El centro educativo particular “Rafael Alberti” tiene una participación que representa alrededor del 3.27% de la población total de alumnos matriculados en establecimientos particulares en el sector de Puengasi.

Connotación:

- **Oportunidad:** El centro educativo particular “Rafael Alberti” cuenta con una educación personalizada y la estrategia de pensiones diferenciadas que consiste en cobrar rebaja de pensión dependiendo del análisis económico de los padres de familia todo esto en beneficio de los mismos.
- **Amenaza:** El centro educativo particular “Rafael Alberti” apenas tiene 3.27% de participación en la población estudiantil total de instituciones privadas, esto se debe a la competencia que existe en el sector ya que llevan un mayor tiempo en el mercado, tienen un mayor reconocimiento o por el tipo de educación que estas prestan.

2. La entrada potencial de competidores nuevos.

El mercado o el segmento educativo privado del sector Puengasi en la actualidad no es atractivo para la entrada de nuevos competidores debido a las reformas que el gobierno está impulsando en su actual mandato.

Connotación:

- **Oportunidad:** Con las nuevas reformas o la aplicación estricta de la ley no se dividirá el mercado entre más competidores.

3. El desarrollo potencial de productos sustitutos

Los productos sustitutos son aquellos que pueden reemplazar un bien o servicio por otro, ya que ofrecen y satisfacen una misma necesidad.

Connotación:

- **Oportunidad:** En la prestación del servicio que brinda el centro educativo particular “Rafael Alberti” no existe servicios sustitutos por lo que no representa una amenaza desde este punto de vista para la institución.

4. Poder de negociación de los proveedores.

Los proveedores desempeñan un rol importante dentro del servicio que presta el centro educativo particular “Rafael Alberti” permitiendo desempeñar su trabajo adecuadamente

Durante el año lectivo son los encargados de la provisión de material didáctico actualizado y novedoso.

Con una buena negociación se puede lograr alianzas estratégicas que generan mejores resultados bajos costos, disponibilidad inmediata alcanzando beneficios para las dos partes.

Connotación:

- **Oportunidad:** El poder de negociación que tiene el centro educativo particular “Rafael Alberti” con los proveedores es buena, los materiales que principalmente utiliza el centro educativo como textos escolares los adquieren de varios proveedores, por lo que si un proveedor desea subir el precio, la institución podrá adquirir sus materiales de otro proveedor que mantenga sus precios bajos y ofrezca una mejor facilidad de pago. Los proveedores a fin de mantener la fidelidad con la institución ofrecen ciertos beneficios como capacitaciones, descuentos, obsequios, y formas de pago.

5. Poder de negociación de los compradores

En el centro educativo particular “Rafael Alberti” por medio del Consejo General de Padres de Familia existe una fuerte organización lo que ha generado diferencias entre los padres de familia y la institución debido a la falta de dirección en el manejo relaciones públicas.

Connotación:

- **Amenaza:** El poder de negociación de la institución con los padres de familia actualmente no es la más óptima, debido a las falencias que existe en la administración del centro educativo representando una amenaza para institución ya que la competencia podría mejorar sus servicios o ventajas para atraer a los clientes de la Institución.

1.12.2.3 Proveedores.

Son todas las variables relacionadas con los individuos o entidades que proveen o suministran a las organizaciones de los recursos necesarios para la fabricación de bienes o prestación de servicios.

La institución educativa particular “Rafael Alberti” requiere principalmente de proveedores de textos en materia de reforma curricular, ya que son los recursos necesarios para la enseñanza, adicionalmente proveedores de materiales didácticos interactivos y tecnológicos, Internet, uniformes entre otros.

Se realizo entrevistas a los proveedores de insumos con el fin de determinar las fortalezas y amenazas al recibir el servicio de esta empresa.

TABLA Nº 10 LISTA DE PROVEEDORES DEL MATERIAL DIDÁCTICO Y ÚTILES DE OFICINA

LISTA DE PROVEEDORES DEL MATERIAL DIDÁCTICO Y ÚTILES DE OFICINA		
PROVEEDORES	MATERIAL	TIEMPO DE TRABAJO
LIBRERÍA LNS	Libros, material didáctico, suministros de oficina.	5 años
GRUPO SANTILLANA ECUADOR	Libros, material didáctico	4 años
LIBROCENTRO	Libros, útiles de oficina, material didáctico	7 años

Fuente: Secretaria del centro educativo particular "Rafael Alberti"
Elaborado: Verónica Molina

Interpretación:

De acuerdo a las entrevistas se determino que los proveedores tienen un tiempo de respuesta inmediato en un 80 % y el 20% restante lo hace en un tiempo no mayor a 24 horas para la provisión del material didáctico requerido, en lo referente a las garantías que dan los proveedores al centro educativo particular "Rafael Alberti", hay que mencionar que ofrecen una reposición directa y gratuita en caso de que existan fallas o problemas de fábrica, en cuanto a las formas de pago los proveedores entregan los textos a consignación, no exigen una cuota de entrada, descuentos y ofrecen un cronograma de pago a partir del segundo mes.

Los proveedores califican al cumplimiento de las obligaciones que adquiere el centro educativo en un 60% como buenas, 40% como regulares, siendo el principal motivo el incumplimiento de cronogramas de pago.

Se determino que la relación que existe entre los proveedores y el centro educativo como buena lo que demuestra el interés por parte de los proveedores en mantener contacto comercial con la institución.

Connotación:

Oportunidad: Los proveedores ofrecen los textos educativos con descuentos, entrega inmediata, garantía y consignación, además existe una buena relación comercial debido a cantidad de proveedores en el mercado de este tipo de productos

1.12.2.3.1 Matriz de evaluación externa.

Una vez analizado los factores del macroambiente y microambiente se podrá realizar las matrices de evaluación externa que permitirán determinar las oportunidades y amenazas del ambiente externo estudiado y el impacto que tienen sobre la institución

TABLA N° 11 MATRIZ DEL MACROAMBIENTE

MATRIZ DEL MACROAMBIENTE							
FACTOR	MATRIZ DE CONSOLIDACIÓN	Clasificación					
		OPORTUNIDADES			AMENAZAS		
	VARIABLE: MACROAMBIENTE	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
POLÍTICO	El mejoramiento de la calidad de la educación en el sector publico reducirá la demanda en los establecimientos particulares				5A		
LEGALES	Con el direccionamiento y regulación de los entes gubernamentales a todo el sistema educativo se logra orientar la gestión del centro educativo.		30				
SOCIALES	El 28% de la población total dentro del sector Puengasi se encuentra en edad escolar	50					
ECONÓMICAS	Niveles inflacionarios estables.		30				
	La tendencia a la baja de la tasa de interés activa facilita el acceso al financiamiento por parte de las entidades financieras.		30				
TECNOLÓGICAS	El internet y programas informáticos permiten acceder, organizar datos, tomar decisiones y estar en continua investigación.		30				
	La tecnología que implica significativos costos.					3A	
COMPETITIVAS	Los centros educativos particulares representan el 69% de instituciones con sostenimiento privado a diferencia del porcentaje de participación del alumnado en dichos centros que representan apenas el 27.67%				5A		
	Preferencia hacia las escuelas fiscales, fiscomisionales y municipales debido la gratuidad entre otros.				5A		
	Mayor participación del mercado se encuentran en instituciones públicas				5A		

Elaborado: Verónica Molina

Interpretación:, se determino el impacto de los factores del macroambiente y se les clasifico como oportunidad o amenazas y se les dio una valoración de 5 como impacto alto, 3 impacto medio, 1 impacto bajo.

TABLA N° 12 MATRIZ DEL MICROAMBIENTE

MATRIZ DEL MICROAMBIENTE								
FACTOR	MATRIZ DE CONSOLIDACIÓN		Clasificación					
			OPORTUNIDADES			AMENAZAS		
	VARIABLE: MICROAMBIENTE		alto	medio	bajo	alto	medio	bajo
CLIENTES	Satisfacción de sus necesidades en niveles aceptable en relación a servicios, costos, infraestructura.		50					
	Falencias importantes en el personal docente.					5A		
	Inconformidad en el material didáctico ya que no lo consideran como moderno.							1A
COMPETENCIA	COMPETENCIA ACTUAL	Educación personalizada y pensión diferenciada.	50					
		3,27% de participación centro educativo particular "Rafael Alberti" en el mercado en instituciones privadas en sector Puengasi.				5A		
	COMPETENCIA A FUTURA	Limitación de nuevos competidores por nuevas reformas y aplicación estricta de la ley.		30				
	PRODUCTOS SUSTITUTOS	En la prestación del servicio que brinda el centro educativo particular "Rafael Alberti" no existe servicios sustitutos.				10		
	NEGOCIACIÓN CON LOS PROVEEDORES	Relación que tiene el centro educativo con los proveedores es buena.	50					
		Los proveedores ofrecen ciertos beneficios como capacitaciones, descuentos, obsequios, y formas de pago.		30				
DE LOS CLIENTES	El poder de negociación de la institución con los padres de familia no es la más óptima, debido a las falencias que existe en la administración del centro educativo.						3A	
PROVEEDORES	Los proveedores ofrecen los textos educativos con facilidades de pago y descuentos, entrega inmediata, garantías.			30				
	Buena relación comercial debido a cantidad de proveedores en el mercado de este tipo de productos.		50					

Elaborado: Veronica Molina

Interpretación: En esta matriz se determino el impacto de los factores del macroambiente a través de una valoración de 5 como impacto alto, 3 impacto medio, 1 impacto bajo.

1.13 Ambiente Interno.

En el análisis interno se deben estudiar las variables que dan forma las fortalezas y debilidades de la institución con relación a su entorno, con la finalidad de desarrollar planes de acción y mejora a sus procesos.

1.13.1 Capacidad administrativa

La institución educativa carece de un proceso administrativo que le proporcione información, determine procesos, asigne responsabilidades y controle las actividades realizadas en el centro educativo particular “Rafael Alberti” se basa en el conocimiento empírico de sus propietarios.

1.13.1.1 Filosofía corporativa

La Filosofía Corporativa son los lineamientos a seguir por parte de una organización, se la identifica como la forma de ser de una empresa, por lo tanto determina la manera de pensar y actuar de la misma.

El centro educativo no cuenta con una filosofía corporativa especificada esta se basa en la forma de pensar y actuar de su propietaria y en el diario desarrollo de sus actividades.

Connotación:

Debilidad: La falta de filosofía corporativa a través de una planificación estratégica no permite desarrollar un direccionamiento al cual se alineen las acciones de los miembros de la organización.

1.13.1.2 Planificación.

Define los objetivos que realiza la organización establece recursos, establece tiempos y propone acciones para lograrlo.

El centro educativo particular “Rafael Alberti” no posee planificación que determine las metas, objetivos, estrategias y planes de acción que ayudaran al correcto funcionamiento de la institución.

Connotación:

Debilidad: La falta de una planificación que especifique los objetivos y metas institucionales no permite identificar y asignar los recursos, responsables y tiempos en las actividades diarias.

1.13.1.3 Organización.

Es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo entre los miembros de una organización por niveles de autoridades y recursos que permiten alcanzar las metas y objetivos.

El centro educativo particular “Rafael Alberti” no posee una estructura organizacional por lo que no se puede identificar los distintos niveles jerárquicos, sus áreas y las funciones que se desempeñan en las mismas la organización están dirigidas por la propietaria de la institución.

Connotación:

Debilidad: Al no existir un organigrama los empleados no tienen claro los niveles jerárquicos y las funciones de cada miembro de la organización lo que genera la falta de compromiso de los conforman la institución.

1.13.1.4 Dirección.

Determina el tipo de Liderazgo que se ejerce en una organización, mediante la motivación, la comunicación y coordinación de esfuerzos logra que sus miembros obtengan los objetivos encargados.

En la centro educativo particular “Rafael Alberti” el tipo de liderazgo que se emplea es el autocrático, las decisiones son tomadas por una sola persona, en este caso la Directora y propietaria de la institución, quien delega tareas y responsabilidades al personal docente y administrativo

Connotación:

Debilidad: La propietaria de la institución cumple con varias funciones y la falta de conocimiento de las herramientas administrativas no permite que el liderazgo autocrático se beneficie para la institución.

1.13.1.5 Control.

“Es la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos de las empresas”⁸².

En el centro educativo particular “Rafael Alberti” no se realiza un control administrativo, el personal maneja el autocontrol de sus actividades, y adicionalmente existe el control que proviene de las observaciones de las autoridades.

Connotación:

Debilidad: No existiendo un control en el proceso administrativo, no se puede evaluar el desempeño laboral del personal docente lo que ocasiona una deficiencia en el servicio.

1.13.2 Capacidad financiera.

Se refiere a las posibilidades que tiene la empresa para realizar pagos e inversiones a corto, mediano y largo plazo para su desarrollo y crecimiento, además de tener liquidez y margen de utilidad de operaciones ⁸³

El centro educativo particular “Rafael Alberti” realiza el pago de sus obligaciones por medio de la recaudación de pensiones. La situación financiera de la institución no tiene un proceso contable donde se registren las transacciones que se realizan.

Su manejo lo hacen en forma de una caja chica lo cual no permite determinar el estado real de la institución.

Connotación:

Debilidad: Al no existir un control de los ingresos costos y gastos no se tiene un proceso contable adecuado que determine la situación real de la institución.

⁸² <http://uproadmon.blogspot.com/2007/03/el-control.html>

⁸³ <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/empresa-definicion-concepto.html>

1.13.3 Capacidad física.

Se refiere a la distribución física con el que cuenta la institución, la división de aulas, laboratorios, bar y espacios recreativos.

El centro educativo particular “Rafael Alberti” cuenta con la siguiente infraestructura.

- 10 aulas por cada año de educación básica, adecuadas para impartir clases con una capacidad aproximada de 12 alumnos.
- 1 aula de audiovisuales y computación.
- 1 pequeña aula de laboratorios de ciencias naturales.
- 1 kiosco que da el servicio de alimentación.
- 3 terrazas para recreación.
- 2 baterías sanitarias distribuidas por grupos de edad, sexo y un baño para el personal administrativo.
- 1 espacio físico adecuado para oficinas.

Connotación:

Fortaleza: La infraestructura del centro educativo particular “Rafael Alberti” es la adecuada para una educación personalizada y ambiente familiar.

1.13.4 Capacidad del talento humano.

El talento humano se entiende como una combinación de varios aspectos, características o cualidades de una persona, para desarrollar o ejercer una actividad.

El talento humano es fundamental dentro de cualquier institución, ya que son ellos quienes realizan las actividades productivas o de servicio.

El personal que labora en la institución no se encuentra totalmente calificado la mayoría de los empleados que trabaja en la institución no tienen conocimiento de sus funciones y responsabilidades.

Se realizo una entrevistas al personal del centro educativo partícula "Rafael Alberti" donde se determino los siguientes hallazgos:

El ambiente laboral se le considera como bueno pero la motivación es baja debido a la falta de incentivos, la capacitación es constante debido a requerimientos del Ministerio de Educación y actualizaciones por parte de los proveedores esta también se la realiza de acuerdo a las necesidades de la institución.

El personal está de acuerdo que el centro educativo particular "Rafael Alberti" entrega los equipos y material necesarios para el trabajo, esto indica que el personal dispone de lo que necesita para trabajar y brindar un buen servicio.

Connotación:

Debilidad: El personal no está capacitado y desconoce claramente de sus funciones y responsabilidades, existe poca motivación.

Fortalezas: El ambiente laboral es bueno y cuentan con los materiales para que realicen su labor diaria, la capacitación en constante.

1.13.5 Capacidad de comercialización.

En el centro educativo particular "Rafael Alberti" cuenta con una publicidad básica como entrega de volantes y colocación de carteles plotters en sectores estratégicos para captar mayor demanda, también se basa en el tiempo que va en el mercado, el centro educativo es reconocido por los habitantes de sector.

Connotación:

Debilidad: La publicidad es básica lo cual es una desventaja para la institución es necesario un plan de marketing para hacerse conocer en el sector de Puengasi.

TABLA N° 13 MATRIZ DE EVALUACIÓN INTERNA

MATRIZ DE EVALUACIÓN INTERNA								
FACTOR		MATRIZ DE CONSOLIDACIÓN VARIABLE: ANÁLISIS INTERNO	Clasificación					
			FORTALEZAS			DEBILIDADES		
			alto	medio	bajo	alto	medio	bajo
CAPACIDAD ADMINISTRATIVA	FILOSOFÍA CORPORATIVA	Falta de filosofía corporativa no permite desarrollar un direccionamiento al cual se alineen las acciones de los miembros de la organización.				5D		
	PLANIFICACIÓN	Falta de una planificación que especifique los objetivos y metas institucionales.				5D		
	ORGANIZACIÓN	Falta de organigrama no permite determinar niveles y funciones.				5D		
	CONTROL	No existe control en el proceso administrativo.				5D		
	CAPACIDAD FINANCIERA	No existe control en el proceso contable adecuado.					3D	
	CAPACIDAD FÍSICA	Infraestructura es adecuada para una educación personalizada y ambiente familia.		3F				
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO		Existe poca motivación.					3D	
		El personal no está capacitado y desconoce claramente de sus funciones y responsabilidades.					3D	
		Capacitación es constante.		3F				
		Cuentan con los materiales didácticos apropiados para sus labores.		3F				
		El ambiente laboral es bueno.		3F				
	CAPACIDAD DE COMERCIALIZACIÓN	La publicidad es básica.					3D	

Elaborado: Verónica Molina

Interpretación: En esta matriz se determino el impacto de los factores internos de la institución a través de una valoración de 5 como impacto alto, 3 impacto medio, 1 impacto bajo

1.14 Herramientas de gestión.

Se utilizo las siguientes matrices que se detallan a continuación para determinar la situación real del centro educativo y determinar las mejores estrategias para aprovechar las oportunidades y minimizar los amenazas y debilidades

1.14.1 FODA

El análisis FODA permite examinar el ambiente interno y externo de la institución con el fin de tener un diagnóstico de la situación real del centro educativo.

1.14.2 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Una matriz de evaluación de factores externos permite a los estrategas resumir y evaluar información del macroambiente.

1.14.3 Matriz de evaluación de factores externos (EFI)

Esta herramienta resume y evalúa las fortalezas y debilidades importantes de una empresa y también constituye una base para identificar y evaluar la relación entre ellas⁸⁴.

1.14.4 Matriz de impacto.⁸⁵

La matriz de impacto indica cuál es la posición actual y cuál es la tendencia de futuro. Todas las acciones que se emprendan a partir de esta matriz deben perseguir el mantenimiento de nuestra posición y la potenciación de nuestros puntos fuertes, así como la corrección de nuestros puntos débiles.

1.14.5 Matriz de aprovechabilidad.

En esta matriz se realizará una confrontación de los impactos positivos de las oportunidades y fortalezas para identificar cuantitativamente las de mayor atención para la definición de la estrategia.

⁸⁴ FRED R. David,(2008)"Administración Estratégica", Editorial Pearson educación, México p. 159

⁸⁵ <http://headconsulting.blogspot.com/2010/02/algunas-herramientas-de-analisis.html>

1.14.6 Matriz de vulnerabilidad.

En esta matriz se interrelacionan los factores que impactan negativamente al funcionamiento de la empresa a nivel interno versus externo, esto es debilidades y amenazas, respectivamente.

1.14.7 Matriz resumen.

Esta herramienta resume y evalúa las fortalezas y debilidades importantes de una empresa y también constituye una base para identificar y evaluar la relación entre ellas⁸⁶.

1.14.8 Matriz de la estrategia.

En esta matriz se plasmarán las estrategias las cuales se obtienen relacionando todos los elementos del FODA de cada relación se originará un tipo o un grupo especial de estrategias para cada elemento del FODA de forma individual y al final se juntan todas para formular el plan conjunto de estrategia que se utilizará como curso de acción para el plan estratégico.⁸⁷

⁸⁶ Fred r. David,(2008)"administración estratégica", editorial Pearson educación, México p. 159

⁸⁷ <http://www.slideshare.net/guest45ddae/curso-seminario-planificacion-estrategica>

TABLA Nº 14 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)					
			PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES PONDERADAS
OPORTUNIDADES	1	Población en edad escolar	0,25	4	1
	2	Niveles de inflación	0,05	3	0,15
	3	Tasas de interés	0,05	3	0,15
	4	Con la direccionamiento y regulación de los entes gubernamentales	0,10	3	0,3
	5	Tecnología elemental	0,10	3	0,3
AMENAZAS	6	Tecnología costosa	0,05	2	0,1
	7	Mucha oferta de instituciones privadas	0,10	1	0,1
	8	Baja población en centro educativos particulares	0,05	1	0,05
	9	Gratuidad en sector publico	0,10	1	0,1
	10	Política de estado en la educación publica	0,15	2	0,3
total			1,00	23,00	2,55

Elaborado: Verónica Molina

Interpretación:

Los valores correspondientes a la ponderación se asignaron de la siguiente manera: desde 0.0 (irrelevante) hasta 1.0 (muy importante) esto nos indicara la importancia que este factor tiene con respecto a la empresa.

Los valores correspondientes a la clasificación indican el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor, donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por arriba de la media, 2 = la respuesta es la media y 1 = la respuesta es mala.

En el total de puntaje ponderado más alto para una organización es de 4.0 y la más baja es de 1.0 el puntaje ponderado total promedio es de 2.5

El centro educativo particular “Rafael Alberti” tiene un puntaje ponderado total 2.55 que indica que está por encima del promedio y que las fuerzas externas no generan un impacto negativo en el desarrollo de la institución.

TABLA N° 15 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFI)					
		FACTORES INTERNOS CLAVES	VALOR	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES PONDERADAS
FORTALEZAS	1	Infraestructura es adecuada.	0,10	3	0,3
	2	Clima organizacional.	0,15	3	0,45
	3	Capacitación es constante.	0,10	3	0,3
	4	Material didáctico	0,05	3	0,15
DEBILIDADES	5	Proceso administrativo informal	0,20	1	0,2
	6	Sistema contable.	0,05	2	0,1
	7	El personal no está capacitado y desconoce claramente de sus funciones y responsabilidades.	0,10	2	0,2
	8	Marketing.	0,05	2	0,1
	9	Filosofía corporativa.	0,15	1	0,15
	10	Existe poca motivación.	0,05	2	0,1
TOTAL			1,00	22	2,05

Elaborado: Verónica Molina

Interpretación:

Los valores correspondientes a la ponderación se asignaran de la siguiente manera: desde 0.0 (irrelevante) hasta 1.0 (muy importante) esto indicara la importancia que este factor tiene con respecto a la empresa.

Los valores correspondientes a la clasificación se asignaran de la siguiente manera:

Debilidad importante =1

Debilidad menor =2

Fortaleza menor =3

Fortaleza importante= 4.

En el total de puntaje ponderado más alto para una organización es de 4.0 y la más baja es de 1.0 el puntaje ponderado total promedio es de 2.5

El centro educativo particular “Rafael Alberti” tiene un puntaje ponderado total 2.05 que indica está por debajo de puntaje ponderado promedio lo que muestra que la institución tiene falencias internas con un impacto significativo en el desarrollo de las actividades de la institución.

TABLA Nº 16 MATRIZ DE IMPACTO

MATRIZ DE IMPACTO							
FORTALEZA	IMPACTO			OPORTUNIDAD	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO		ALTO	MEDIO	BAJO
Infraestructura es adecuada		3		Población en edad escolar	5		
Clima organizacional		3		Niveles de inflación estable			3
Capacitación es constante.		3		Tasas de interés activa baja			3
Material didáctico básico		3		Direccionamiento y regulación de los entes gubernamentales			3
				Tecnología elemental			3
				Los clientes creen que se satisface sus necesidades en relación a servicios, costos, infraestructura.		5	
				Educación personalizada y pensión diferenciada.		5	
				Limitación de nuevos competidores.			3
				No existen productos sustitutos.			
				Beneficios de los proveedores y relaciones comerciales			3
DEBILIDAD	IMPACTO			AMENAZAS	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO		ALTO	MEDIO	BAJO
				Tecnología costosa			3
Sistema contable		3		Mucha oferta de instituciones privadas	5		
El personal no está capacitado y desconoce claramente de sus funciones y responsabilidades.		3		Baja población en centro educativos particulares	5		
Marketing/ POCA PUBLICADA		3		Gratuidad en educación en sector publico	5		
Filosofía corporativa	5			Política de estado en la educación publica	5		
Existe poca motivación.		3		Falencias importantes en el personal docente.			3
Falta de filosofía corporativa	5			Relación con los padres de familia	5		
Falta de una planificación	5			Inconformidad en material didáctico			3
Falta de una estructura organizacional	5			Falta de material didáctico tecnológico			3
No existe control en el proceso administrativo	5			3,27% de participación centro educativo particular "Rafael Alberti" en el mercado en instituciones privadas en sector Puengasi.	5		
Poca motivación		3					

Elaborado: Verónica Molina

Interpretación:

Con los factores analizados se determino cual es el impacto que estos tienen en el desarrollo de la institución para mejorar su posición y corregir los puntos débiles a través de estrategias que mejoren el funcionamiento de la institución

TABLA Nº 17 MATRIZ DE APROVECHABILIDAD

MATRIZ DE APROVECHABILIDAD												
FORTALEZAS	OPORTUNIDAD	Población en edad escolar	Niveles de inflación estable	Tasas de interés activa baja	direccionamiento y regulación de los entes gubernamentales	Tecnología elemental	Los clientes creen que se satisface sus necesidades en relación a servicios, costos, infraestructura.	Educación personalizada y pensión diferenciada.	Limitación de nuevos competidores.	No existe sustituto.	beneficios de los proveedores y relaciones comerciales	
		5	3	3	3	3	5	3	5	3	5	
Infraestructura es adecuada.	3	5	3	5	3	3	5	5	3	1	5	38
Clima organizacional.	3	3	1	1	3	1	5	5	1	1	3	24
Capacitación es constante.	3	5	1	1	5	3	5	3	1	1	5	30
Material didáctico básico	3	5	1	1	1	5	5	3	1	1	5	28
		18	6	8	12	12	20	16	6	4	18	240

Elaborado: Verónica Molina

Interpretación: Se debe aprovechar los factores potenciales para lograr mejores resultados y beneficios para el centro educativo particular “Rafael Alberti”

TABLA Nº 18 MATRIZ DE VULNERABILIDAD

MATRIZ DE VULNERABILIDAD												
AMENAZAS	DEBILIDADES	Tecnología costosa	Mucha oferta de instituciones privadas	Baja población en centro educativos particulares	Gratuidad en educación en sector público	Política de estado en la educación pública	Falencias importantes en el personal docente.	relación con los padres de familia	inconformidad en material didáctico	falta de material didáctico tecnológico	Política de participación centro educativo particular "Rafael Alberti" en el mercado en instituciones privadas en sector Puengasi.	
		3	5	5	5	5	3	5	3	3	5	
Sistema contable	3	5	3	1	1	3	1	1	1	3	1	20
El personal no está capacitado y desconoce claramente de sus funciones y responsabilidades.		3	3	3	5	5	5	5	5	1	3	38
Marketing/ poca publicada		3	5	5	5	5	1	1	1	1	5	30
Filosofía corporativa.	5	1	5	3	1	3	3	5	1	1	3	26
Existe poca motivación.	3	1	1	1	3	1	3	3	5	3	5	26
Falta de una planificación.	5	1	3	5	5	3	3	1	3	3	5	32
Falta de una estructura organizacional.	5	3	3	3	3	3	3	3	1	3	5	30
No existe control en el proceso administrativo.	5	5	1	3	1	1	3	3	1	3	3	24
Total		20	24	24	24	24	22	22	18	18	30	234

Elaborado: Verónica Molina

Interpretación: Los factores más vulnerables están relacionados con la capacidad de la gestión administrativa lo cual la hace más sensible a las amenazas que tiene el centro educativo particular "Rafael Alberti"

TABLA Nº 19 MATRIZ RESUMEN

OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
Población en edad escolar		Mucha oferta de instituciones privadas	
		Baja población en centro educativos particulares	
Los clientes creen que se satisface sus necesidades en relación a servicios, costos, infraestructura.		Gratuidad en educación en sector público	
		Política de estado en la educación pública	
Educación personalizada y pensión diferenciada.		Falencias importantes en el personal docente.	
Beneficios de los proveedores y relaciones comerciales.		3,27% de participación centro educativo particular "Rafael Alberti" en el mercado en instituciones privadas en sector Puengasi.	
FORTALEZAS		DEBILIDADES	
Infraestructura es adecuada.		El personal no está capacitado y desconoce claramente de sus funciones y responsabilidades.	
Clima organizacional.		Marketing/ poca publicidad.	
		Filosofía corporativa.	
Capacitación es constante.		Existe poca motivación.	
		Falta de una planificación.	
Material didáctico básico.		Falta de una estructura organizacional	
		No existe control en el proceso administrativo	

Elaborado: Verónica Molina.

TABLA Nº 20 MATRIZ DE LA ESTRATEGIA

MATRIZ DE LA ESTRATEGIA					
ANÁLISIS EXTERNO		OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
ANÁLISIS INTERNO	O1	Población en edad escolar	A1	Mucha oferta de instituciones privadas	
			A2	Baja población en centro educativos particulares	
	O2	Los clientes creen que se satisface sus necesidades en relación a servicios, costos, infraestructura.	A3	Gratuidad en educación en sector publico	
			A4	Política de estado en la educación publica	
	O3	Educación personalizada y pensión diferenciada.	A5	Falencias importantes en el personal docente.	
	O4	Beneficios de los proveedores y relaciones comerciales	A6	3,27% de participación centro educativo particular "Rafael Alberti" en el mercado en instituciones privadas en sector Puengasi.	
FORTALEZAS		ESTRATEGIAS F.O		ESTRATEGIAS F.A	
F1	Infraestructura es adecuada	(F1)- (O1, O2) Realizar inversiones para mejorar el servicio, en infraestructura, capacidad del personal.		(F1)-(A2, A3, A4, A6) Realizar programas de fidelización y captación de clientes.	
F2	Clima organizacional	(F4)-(O4) Realizar una Alianzas estratégicas con los proveedores, institución y padres de familia		(F2,F3)-(A5) Mantener la capacitación y realizar evaluaciones de desempeño para enfrentarse al entorno cambiante	
F3	Capacitación es constante.	(F1)- (O3) Brindar un servicio diferenciado, que crea una ventaja competitiva frente a sus competidores		(F1)- (A1, A2, A6) Fortalecer y presupuestar recursos para publicidad.	
F4	Material didáctico básico	(F2,F3,F4)-(O2) Mantener capacitado al personal y dotar de los materiales que necesitan para sus actividades, para dar un servicio de calidad.			
DEBILIDADES		ESTRATEGIAS D.O		ESTRATEGIAS D.A	
D1	El personal no está capacitado y desconoce claramente de sus funciones y responsabilidades.	(D3,D5,D6,D7)-(O2) Realizar una planificación estratégica.		(D1)-(A5) Realizar evaluación de desempeño y capacitación del personal	
D2	Marketing/ POCA PUBLICADA	(D2)-(O1, O2, O3) Realizar campañas publicitarias que logren captar nuevos clientes y mantener a los clientes actuales.		(D2)-(A1, A2, A3, A6) Presupuestar y desarrollar campañas publicitarias.	
D3	Filosofía corporativa	D1,D4)- (O2) Realizar planes y programas de capacitación, incentivos y filosofía institucional al personal docente		(D3,D5,D6,D7)-(A1, A2) Desarrollar una planificación estratégica para logra posesionarse en el mercado.	
D4	Existe poca motivación.				
D5	Falta de una planificación				
D6	Falta de una estructura organizacional				
D7	No existe control en el proceso administrativo				

Elaborado: Verónica Molina

Interpretación esta matriz permite ordenar el procesamiento del medio interno y externo determinar las mejores estrategias para la consecución de los objetivos planteados por la organización

CAPÍTULO IV

MARCO PROPOSITORIO

CAPÍTULO IV

MARCO PROPOSITIVO.

1.15 Reseña histórica

El centro educativo particular “Rafael Alberti”, fue creado por la Licenciada Mercedes Salazar en el año 1999 que actualmente es la Directora Rectora de la institución quien la fundo con sus propios recursos y apoyo del Ministerio de Educación para la legalización de los acuerdos ministeriales.

Para la creación de la institución educativa se hizo un estudio socioeconómico en el cual se determinó la necesidad de la creación de la institución ya que el sector no contaba con centros educativos.

El mayor inconveniente para el funcionamiento de la Institución fue encontrar un local adecuado que brinde las comodidades necesarias a los estudiantes y padres de familia al final, se adquirió un local con sus propios recursos económicos y se le dio la adecuación correspondiente.

Una vez obtenido los permisos y equipada la institución se hizo publicidad en sector obteniendo una buena aceptación y para año lectivo 1999 2000 empezó a funcionar con 20 alumnos y 4 profesores para el primer año y segundo año de educación básica

La institución fue creciendo a ritmo de sus iniciadores hasta con situarse como un centro educativo que brinda educación de primero a décimo de educación básica con formación en valores y educación personalizada.

GRÁFICO Nº 16 INSTALACIONES DEL CENTRO EDUCATIVO PARTICULAR “RAFAEL ALBERTI”



1.16 Direccionamiento estratégico

Una vez analizado los factores externos e internos a través del diagnóstico de la institución educativa particular “Rafael Alberti” es necesario plantear la propuesta

El direccionamiento estratégico establece el rumbo de la organización, elabora y define la misión, visión, objetivos, valores, políticas, y estrategias que orientaran a la institución hacia una gestión administrativa que ayude a la consecución de metas y objetivos necesita el apoyo y compromiso de todos los que conforman la empresa.

1.16.1.1 Importancia del direccionamiento estratégico.

El direccionamiento estratégico determina las directrices a seguir optimizando los procedimientos que se han venido realizando, disminuyendo los errores y fortaleciendo los aspectos positivos que se han encontrado, todo esto con el fin de cumplir objetivos y metas planteados que serán realizados por todos los colaboradores que intervienen en la empresa.

1.16.2 Estructura organizacional

realizado diagnóstico organizacional del centro educativo particular “Rafael Alberti” y dadas las conclusiones que este dio se determino existe una falta de organización en cuanto a las funciones específicas que debe realizar cada miembro, por esto la necesidad de introducir en la institución un organigrama que defina estructura, funciones, y posiciones del personal.

1.16.2.1 Organigrama

El organigrama se detalla la representación gráfica de la estructura organizacional del centro educativo y reflejar en forma esquemática la descripción de las unidades que la integran, su respectiva relación, niveles jerárquicos y canales formales de comunicación

Estructura organizacional propuesta

El organigrama organizacional debe ser claro y visible para todos los que conforman el centro educativo, por este motivo se determino que el organigrama estructural será el adecuado para el centro

El organigrama se lo podría considerar como la espina dorsal de una empresa, en donde se señalan los puestos jerárquicos tanto de forma horizontal como vertical, desde los puestos más bajos hasta los que tomas las decisiones

La identificación de los niveles jerárquicos es importante ya que éstos determinan los niveles de autoridad que existen dentro de la estructura organizacional.

Los niveles jerárquicos que se identifican en el centro educativo particular “Rafael Alberti” son:

- Nivel Directivo
- Cumplir y hacer cumplir los principios fines y objetivos del Sistema Nacional de Educación las normas y políticas educativos y los derechos y obligaciones de sus actores⁸⁸

⁸⁸ Reglamento LOIE

- El nivel directivo es el encargado de planificar, organizar, dirigir y controlar todas las actividades que se realicen en la institución. Se encuentra conformado por:

Rectora Directora.

Nivel de Asesoría y Apoyo

Es el encargado de brindar apoyo y asesoría al nivel ejecutivo. Se encuentra representado por:

Secretaría General

Nivel Ejecutivo

El nivel ejecutivo es el encargado de la toma de decisiones, de organizar y controlar todos los procesos pedagógicos, administrativos y servicios generales de la institución, Se encuentra conformado por:

Departamento Pedagógico

Departamento administrativo

Servicios Generales

Nivel Operativo

Este nivel se encarga de realizar las actividades operativas de la institución y se encuentra conformado por las unidades dependientes de los departamentos mencionados anteriormente:

Docentes

Conserje

Bar

TABLA N° 21 ORGANIGRAMA PROPUESTA DEL CENTRO EDUCATIVO PARTICULAR “RAFAEL ALBERTI”



Elaborado Verónica Molina

1.16.3 Valores y principios.

Define el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional⁸⁹

El objetivo básico de la definición de valores corporativos es el de tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización⁹⁰ Matriz axiológica de principios.

La matriz axiológica tiene por misión sensibilizar y/o provocar cambios de actitud en los miembros de la organización, sirve de guía para la formulación de los valores corporativos.

Para la elaboración de matriz se debe tomar en cuenta

⁸⁹ http://www.webandmacros.com/Mision_Vision_Valores_CMI.htm

⁹⁰ http://www.webandmacros.com/Mision_Vision_Valores_CMI.htm

- Los principios y valores corporativos
- Debe identificar los grupos de interés o grupo de referencia de la empresa.

En esta matriz se establece entre los grupos de referencia que están relacionados directamente con la empresa y los principios que forman parte importante de las actividades de la empresa.

TABLA N° 22 MATRIZ AXIOLÓGICA DE PRINCIPIOS.

MATRIZ AXIOLÓGICA DE PRINCIPIOS					
Principios	Proveedores	Competidores	Cientes Internos	Cientes Externos	Organismos de Control
Grupo de Referencia					
Responsabilidad	X		X	X	X
Respeto	x	X	X	X	X
Honestidad	x	X	X	X	X
Puntualidad	x	X	X	X	X
Compromiso	x		x	X	X

Elaborado: Verónica Molina

Interpretación: En la representación grafica, se señala con X los principios de interés de cada grupo de referencia en particular. Con lo cual se determino que valores con los que cuenta la institución.

**TABLA Nº 23 PRINCIPIOS DEL CENTRO EDUCATIVO PARTICULAR
“RAFAEL ALBERTI”**

VALORES DEL CENTRO EDUCATIVO PARTICULAR
RAFAEL ALBERTI

- ❖ Compromiso. Los colaboradores del centro educativo particular “Rafael Alberti” están conscientes del papel que desempeñan en la organización razón por la cual desarrollaran su trabajo con profesionalidad lealtad y actitud de servicio.
- ❖ Respeto. Como pilar fundamental de las relaciones entre todos los actores de la institución con el fin de generar un nivel adecuado de comunicación.
- ❖ Honestidad. Para el desarrollo de todas las actividades que se desarrollan en la institución generando un ambiente de confianza entre todos.
- ❖ Puntualidad. Como un valor que demuestra la consideración por parte de todos los colaboradores.

Elaborado: Verónica Molina

1.16.4 Visión.

Es un conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que una organización es y quiere ser en el futuro.

Es una declaración de un futuro deseado difícil pero no imposible de lograr basado en principios ideales y valores compartidos. La visión sirve para guiar las acciones encaminadas hacia la realización de esa situación ideal.

VISIÓN

“Ser un centro educativo líder en el mercado local reconocido por su calidad de servicio y orientado a la formación de niños y jóvenes con alto nivel académico.

Elaborado: Verónica Molina

1.16.5 Misión.

La misión es la formulación clara y explícita de los propósitos de la organización, los actores y logros que se espera alcanzar.⁹¹

La misión se la considera como la razón de la existencia de una empresa u organización, y debe responder a las siguientes preguntas.

- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué hacemos?
- ¿Hacia dónde nos dirigimos

MISIÓN

**Educar y formar niños y jóvenes seguros,
honrados y triunfadores comprometidos con su
bienestar y el de la sociedad.**

Elaborado: Verónica Molina

⁹¹ <http://es.scribd.com/doc/9411300/GerenciaEstrategica>

1.16.6 Objetivos.

Los objetivos se definen como los resultados que las empresas buscan por medio de la práctica de su misión, los objetivos son fundamentales para el desarrollo óptimo de la organización por que indican dirección, determinan prioridades e instituyen la base para que las actividades de organización resulten efectivas.

1.16.6.1 Objetivo corporativo.

Conseguir un fortalecimiento organizacional y académico con lo que se lograra alcanzar un alto nivel de fidelidad y satisfacción de los clientes para incrementar su participación y posicionamiento en el mercado.

1.16.6.2 Objetivos específicos.

- ✓ Mejorar la gestión administrativa.
- ✓ Fortalecer el servicio educativo a través del desarrollo del talento humano.
- ✓ Mejorar y consolidar la gestión financiera.
- ✓ Incrementar y posesionar la participación en el mercado.
- ✓ Mejorar y ampliar el espacio físico de la institución.

1.16.7 Estrategias

Podemos definirla como un conjunto de actividades, fines y recursos que se analizan, organizan y plantean de tal manera que cumplan con los objetivos que la organización determino en cierto tiempo.⁹²

Las estrategias representan las acciones que se deben tomar para lograr los objetivos a largo plazo. El plazo para los objetivos y estrategias debe ser consecuente de dos a cinco años.

Los objetivos y las estrategias están estrechamente ligados, mientras el objetivo revela qué se pretende alcanzar, la estrategia indica cómo se va a alcanzar el objetivo propuesto.

Estrategias

- ✓ Realizar una planificación estratégica.

⁹² <http://es.scribd.com/doc/17273222/Que-Es-Una-Estrategia-y-Como-Se-Elabora>

- ✓ Desarrollar una estructura organizacional.
- ✓ Mantener la capacitación y realizar evaluaciones de desempeño.
- ✓ Mejorar el registro financiero para conocer la situación actual de la institución.
- ✓ Realizar un plan de marketing.
- ✓ Realizar adecuaciones para mejorar la infraestructura.

1.16.8 Políticas

Las políticas empresariales son decisiones corporativas mediante las cuales se definen los criterios y se establecen los marcos de actuación que orientan la gestión de todos los niveles de la Sociedad en aspectos específicos.⁹³

1. Dar conocer a toda la comunidad educativa la visión, misión, objetivos, políticas y estrategias.
2. Revisar, corregir y comunicar cada dos años a los que conforman la institución la planificación estratégica, siendo flexible para tomar las medidas correctivas y oportunas.
3. Se deberá respetar los niveles jerárquicos con comunicación clara entre los niveles organizacionales.
4. Se capacitará al personal docente en forma trimestral.
5. El personal docente debe asistir trimestralmente a una reunión para unificar criterios y solucionar posibles conflictos.
6. Se administrará en forma adecuada los recursos de la institución.
7. Se realizará regularmente levantamiento de información sobre el clima laboral.
8. Se dará charlas motivacionales según las necesidades.
9. Realizar planes de marketing de forma anual.
10. Mantener en buen estado el espacio físico.
11. Realizar planes de marketing

⁹³ <http://www.ecopetrol.com.co/contenido.aspx?catid=265&conid=38366&pagid=129886>

TABLA N° 24 RESUMEN DE LOS OBJETIVOS ESTRATEGIAS Y POLÍTICAS

PLAZO			OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	POLÍTICA
C P	M P	LP			
X			Mejorar la gestión administrativa	Realizar una planificación estratégica	Dar conocer a toda la comunidad educativa la visión, misión, objetivos, políticas y estrategias.
					Revisar, corregir y comunicar cada dos años a los que conforman la institución la planificación estratégica, siendo flexible para tomar las medidas correctivas y oportunas.
					Desarrollar una estructura organizacional
	X		Fortalecer el servicio educativo a través del desarrollo del talento humano	Capacitación constante y realizar evaluaciones de desempeño	Se capacitará al personal docente en forma trimestral. El personal docente debe asistir trimestralmente a una reunión para unificar criterios y solucionar posibles conflictos.
	X		Mejorar el sistema financiero	Mejorar y controlar los ingresos y egresos de la institución	Realizar análisis financieros semestrales.
		X	Incrementar y posesionar la participación en el mercado.	Desarrollar un plan de marketing	Realizar planes de marketing. No se aceptaran más de 15 alumnos por aula, garantizando una educación personalizada. Se aplicara descuentos de pensiones en casos que exista parentesco
		X	Mejorar y ampliar el espacio físico de la institución	Realizar adecuaciones para mejorar y ampliar la infraestructura	Mantener en buen estado el espacio físico.

Elaborado: Verónica Molina

Gráfico N° 17 MAPA ESTRATÉGICO

OBJETIVO CORPORATIVO

Conseguir un fortalecimiento organizacional y académico con lo que se lograra alcanzar un alto nivel de fidelidad y satisfacción de los clientes para incrementar su participación y posicionamiento en el mercado.

2012
CORTO PLAZO

OBJETIVOS

Mejorar la gestión administrativa.
Fortalecer el servicio educativo a través del desarrollo del talento humano.

ESTRATEGIAS

Realizar una planificación estratégica.
Desarrollar una estructura organizacional.
Mantener la capacitación y realizar evaluaciones de desempeño.

MISIÓN

Educar y formar niños y jóvenes seguros, honrados y triunfadores comprometidos con su bienestar y el de la sociedad.

2013
MEDIANO PLAZO

OBJETIVOS

Mejorar el sistema financiero
Incrementar y posesionar la participación en el mercado.

ESTRATEGIAS

Mejorar y controlar los ingresos y egresos de la institución.
Desarrollo de un plan de marketing

VISIÓN

Ser un centro educativo líder en el mercado local reconocido por su calidad del servicio Y orientado a la formación de niños y jóvenes con alto nivel académico.

2014
LARGO PLAZO

OBJETIVOS

Mejorar y ampliar el espacio físico de la institución

ESTRATEGIAS

Realizar adecuaciones y ampliar para mejorar la infraestructura

VALORES

- ❖ Compromiso
- ❖ Respeto
- ❖ Honestidad
- ❖ Puntualidad

1.17 Planes Operativos

Son pasos que se van a realizar para lograr que la planificación estratégica se concrete y que está a su vez se concrete con los objetivos planteados.

La planificación estratégica es la directriz mayor a la que se va a regir el plan operativo, por lo que los objetivos de la planificación estratégica, debe ser determinados mediante planes operativos, el plan estratégico está formado de planes operativos.

1.17.1 Formulación de los planes operativo

Los siguientes son los planes operativos a implantarse a partir del año 2012 hasta el año 2015 y estarán sujetos a correcciones y modificaciones de acuerdo a al entorno de la institución.

TABLA N° 25 PLAN OPERATIVO

PLAN OPERATIVO N° 1																			
OBJETIVO	Mejorar la gestión administrativa.																		
ESTRATEGIA	Realizar una planificación estratégica																		
	Desarrollar una estructura organizacional																		
POLÍTICA	Dar conocer a toda la comunidad educativa la visión, misión, objetivos, políticas y estrategias.																		
	Se deberá respetar los niveles jerárquicos con comunicación clara entre los niveles organizacionales																		
	Revisar, corregir y comunicar cada dos años a los que conforman la institución la planificación estratégica, siendo flexible para tomar las medidas correctivas y oportunas.																		
AÑO	2012																		
ACTIVIDADES	RECURSO			COSTOS	RESPONSABLES	CRONOGRAMA													
	Materiales	Humanos	Tecnológicos			año 2012													
						agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio		
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA																			
Desarrollar el plan estratégico		900		965	ASESOR ADMINISTRATIVO	■													
Aprobación del plan estratégico					RECTOR		■												
Implantar plan estratégico	20				RECTOR Y ASESOR ADMINISTRATIVO		■												
Dar conocimiento del plan a todos los involucrados	10		5		RECTOR			■											
Capacitar al personal para la consecución de los objetivos	30				ASESOR ADMINISTRATIVO				■	■									
Evaluación del plan estratégico					RECTOR						■								
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL																			
Diseño de la estructura organizacional	10	200	30	280	ASESOR ADMINISTRATIVO			■											
Aprobación de organigrama					RECTOR			■											
Desarrollo del manual orgánico funcional					RECTOR Y ASESOR ADMINISTRATIVO			■	■										
Difusión sobre la estructura organizacional	20				RECTOR					■									

Elaborado: Verónica Molina

TABLA N° 26 PLAN OPERATIVO N° 2

PLAN OPERATIVO N° 2																			
OBJETIVO	Fortalecer el servicio educativo a través del desarrollo del talento humano																		
ESTRATEGIA	Capacitación constante y realizar evaluaciones de desempeño																		
POLÍTICA	Se capacitará al personal docente en forma trimestral. El personal docente debe asistir trimestralmente a una reunión para unificar criterios y solucionar posibles conflictos.																		
AÑO	2012-2013																		
ACTIVIDADES	RECURSO			COSTOS	RESPONSABLES	CRONOGRAMA													
	Materiales	Humanos	Tecnológicos			MESES 2012-2013													
						Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio		
<u>EVALUACIÓN TALENTO HUMANO</u>																			
Realizar evaluaciones de competencias de personal.		500		500	ASESOR ADMINISTRATIVO														
Evaluación por competencias del personal docente.					ASESOR ADMINISTRATIVO														
Evaluación de resultados.					RECTOR Y ASESOR ADMINISTRATIVO														
<u>ADMISIÓN DEL PERSONAL</u>																			
Especificar el cargo.	20			60	RECTOR														
Recepción de carpetas.					RECTOR														
Reclutamiento del personal.	10				RECTOR														
Realizar pruebas de aptitud.	10				RECTOR														
Entrevista personal a los candidatos.					RECTOR														
Selección del personal.			20		RECTOR														
<u>CAPACITACIONES</u>																			
Determinar las necesidades de capacitación.		700	10	825	ASESOR ADMINISTRATIVO														
Evaluación de resultados.	10				RECTOR Y ASESOR ADMINISTRATIVO														
Proponer el plan de capacitaciones.			5		ASESOR ADMINISTRATIVO														
Desarrollo de la propuesta.					RECTOR Y ASESOR ADMINISTRATIVO														
Ejecución del plan de capacitación.	80		20		RECTOR Y ASESOR ADMINISTRATIVO														

TABLA Nº 27 PLAN OPERATIVO Nº 3

PLAN OPERATIVO Nº 3																			
OBJETIVO	Mejorar el sistema financiero																		
ESTRATEGIA	Mejorar y controlar los ingresos y egresos de la institución																		
POLÍTICA	Realizar análisis financieros semestrales.																		
AÑO	2013-2014																		
ACTIVIDADES	RECURSO			COSTOS	RESPONSABLES	CRONOGRAMA													
	Materiales	Humanos	Tecnológicos			AÑO 2013						AÑO 2014							
						ENERO -FEBRERO	MARZO-ABRIL	MAYO-JUNIO	JULIO-AGOSTO	SEPTIEMBRE-OCTUBRE	NOVIEMBRE-DICIEMBRE	ENERO -FEBRERO	MARZO-ABRIL	MAYO-JUNIO	JULIO-AGOSTO	SEPTIEMBRE-OCTUBRE	NOVIEMBRE-DICIEMBRE		
Análisis de la situación financiera				1030	ASESOR														
Informe sobre situación financiera					ASESOR														
Definición de los requerimientos					ASESOR														
Selección o evaluación del paquete contable					RECTOR														
Aprobación del requerimiento		200	800		RECTOR														
Implementación del programa.					ASESOR														
Capacitación del personal a utilizar el programa.	30				ASESOR														

Elaborado: Verónica Molina

TABLA N° 28 PLAN OPERATIVO N° 4

PLAN OPERATIVO N° 4																			
OBJETIVO	Incrementar y posesionar la participación en el mercado.																		
ESTRATEGIA	Desarrollar un plan de marketing.																		
POLÍTICA	Realizar planes de mercadotecnia.																		
	Educación personalizada.																		
	Se aplicara descuentos de pensiones en casos que exista parentesco.																		
AÑO	2013-2014																		
ACTIVIDADES	RECURSO			COSTOS	RESPONSABLES	CRONOGRAMA													
	Materiales	Humanos	Tecnológicos			2013-2014													
						2013						2014							
						marzo	abril	mayo - junio	julio - agosto	septiembre - octubre	noviembre - diciembre	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio		
Desarrollar el plan de marketing		800		1990	ASESOR PUBLICITARIO	■													
Aprobación del plan de marketing					RECTOR	■													
Implementación del plan de marketing					ASESOR PUBLICITARIO		■												
Dar conocimiento a la institución					RECTOR Y ASESOR PUBLICITARIO		■												
Ejecución de promociones y publicidad	1000	80			ASESOR PUBLICITARIO			■											
Diseño y publicación de página web		80	30		ASESOR PUBLICITARIO			■											
Resultados y evaluación del plan marketing					RECTOR Y ASESOR PUBLICITARIO								■						

Elaborado: Verónica Molina

TABLA N° 29 PLAN OPERATIVO N° 5

PLAN OPERATIVO N° 5																			
OBJETIVO	Mejorar y ampliar el espacio físico de la institución																		
ESTRATEGIA	Realizar adecuaciones para mejorar y ampliar la infraestructura																		
POLÍTICA	Mantener en buen estado el espacio físico.																		
AÑO	2015																		
ACTIVIDADES	RECURSO			COSTOS	RESPONSABLES	CRONOGRAMA													
	Materiales	Humanos	Tecnológicos			MESES 2015													
						MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO		
Analizar los planos de la institución				9000	ARQUITECTO	■													
Analizar propuestas y cotizaciones					RECTOR	■													
Selección de la propuesta					RECTOR		■												
Aprobación de los directivos de la institución.					RECTOR			■											
Aprobación del Municipio de Quito.	50	300	50		MUNICIPIO			■	■										
Contratación de personal calificado para la construcción.		3600			ARQUITECTO				■										
Compra de materiales necesarios para la ampliación.	4000				RECTOR				■										
Inicio a la remodelación y ampliación de la institución.					ARQUITECTO					■	■	■	■						
Instalación de maquinaria y otros enseres en las nuevas oficinas.	1000				ARQUITECTO									■					
Inauguración					RECTOR											■			

Elaborado: Verónica Molina

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

2 CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

2.1 Conclusiones.

- El centro educativo particular “Rafael Alberti” ubicado en el sector de Puengasi se dedica a brindar servicio de educación de primero a decimo años de educación básica, este servicio es una necesidad básica de las familias del sector, la población en edad escolar abarca el 28% de la población total de Puengasi lo que indica que existe demanda lo cual beneficia a los propietarios, padres de familia y sociedad.
- El centro educativo particular “Rafael Alberti” es una institución que desde su creación no cuenta con una planificación estratégica, lo cual se ve reflejado en la falta de un direccionamiento estratégico que limita su acción en el correcto funcionamiento de la misma.
- En el centro educativo particular “Rafael Alberti” no cuentan con un organigrama que determine los niveles jerárquicos y las líneas de autoridad. La falta de delegación de funciones y responsabilidades ocasiona confusión dentro de los empleados y no permite el correcto desempeño del personal.
- No existe compromiso por parte de los empleados debido a la baja motivación, la institución educativa realiza capacitaciones que no están dando el resultado esperado, no cuenta evaluaciones de desempeño de la labor realizada por el personal tanto docente como administrativo, por este motivo no se puede controlar y evaluar los posibles problemas que pueda existir en el proceso de enseñanza, aprendizaje y corregirlos a tiempo, para ofrecer el servicio de calidad que requieren los padres de familia y alumnos.

- El centro educativo tiene como principal competencia a la educación fiscal por su gratuidad y las instituciones privadas que existen en sector que prestan el mismo servicio con diferentes estrategias.
- El centro educativo no cuenta con un sistema contable que permita registrar y tener un control sobre los movimientos, ingresos y egresos de la institución de la institución.
- No se han destinado los recursos suficientes para campañas publicitarias adecuadas y desconocen los beneficios de una buena estructura de marketing.

2.2 Recomendaciones.

El plan estratégico propuesto en esta tesis deberá ser aplicado al centro educativo particular “Rafael Alberti” para mejorar el funcionamiento de la institución y lograr el compromiso de todos los que conforman la misma

El desarrollo de esta planificación estratégica propone:

- Difundir y fomentar una cultura organizacional (visión, misión y objetivos institucionales) a todos los niveles de la organización la cual debe que ser comprendida por los colaboradores para que en conjunto todos los integrantes puedan colaborar al crecimiento de la empresa a través del compromiso.
- Implementar la estructura organizacional propuesta en este plan estratégico ya que permitirá definir formalmente el organigrama, dar a conocer las divisiones de funciones, niveles jerárquicos, líneas de autoridad y responsabilidades.
- Desarrollar e implementar procesos de selección de personal, capacitación y motivación que generen mejores resultados por parte de los colaboradores del centro educativo particular “Rafael Alberti”.
- Implementar un sistema financiero adecuado que le permitirá al centro educativo contar con información real y oportuna.
- Realizar campañas publicitarias adecuadas

El plan estratégico del centro educativo particular “Rafael Alberti” puede ser flexible y podrá ser revisado cada cierto tiempo.

Bibliografía

- Diez de Castro E., y otros, (2001) “Administración y Dirección”, Editorial McGraw-Hill España,
- Goodstein L. T., y otros (1998), “Planeación Estratégica Aplicada”, Editorial McGraw-Hill. Colombia,
- STEINER G, (1983)”Planeación Estratégica”, editorial Continental, México
- Chaivenato , Idalberto “Administración” teoría, proceso y practica, tercera Edición, Mcgraw Hill
- FRED R. David,(2008)”Administración Estratégica”, Editorial Pearson educación, México
- Msc. SANCHEZ M. O., (2008)”Planificación Estratégica Aplicada A La Educación”, Editorial Codeu Colombia
- Thompson Jr. Strickland III AJ., Gamble John, Administración Estratégica Teoría y casos, McGraw Hill,
- Ley Orgánica De Educación Intercultural (2011
- KOONTZ Harold, Weihricheinz, Administracion, Una Perspectiva Global, Mc Graw – Hill 12 Edición.
- Universidad Tecnológica Equinoccial, Sistema de Educación a Distancia, unidad didáctica de planificación
- Paris, Fernando, La Planificación Estratégica en las Organizaciones Deportivas
- Andrade, Simón, Diccionario de Economía, tercera Edición, Editorial Andrade 2005
- Mcs. Olga Teresa Sanchez “Planificación estratégica educativa” editorial CODEU
- ALCIDES Aranda Aranda. “Planificación estratégica educativa” 2 da edición 2007
- Antonio. Estrategias para la empresa en América Latina. Ediciones IESA. Venezuela 1era Edición

Páginas Web

- <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/empresa-definicion-concepto.html>
- <http://es.scribd.com/doc/17273222/Que-Es-Una-Estrategia-y-Como-Se-Elabora>
- <http://www.bce.fin.ec>
- <http://es.scribd.com/doc/28148913/Macroambiente-y-microambiente>
- <http://www.ecopetrol.com.co/contenido.aspx?catid=265&conid=38366&pagid=129886>
- <http://www.elprisma.com>
- <http://uploadmon.blogspot.com/2007/03/el-control.html>
- http://www.webandmacros.com/Mision_Vision_Valores_CMI.htm
- http://www.webandmacros.com/Mision_Vision_Valores_CMI.htm
- <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/empresa-definicion-concepto.html>
- <http://es.scribd.com/doc/56501945/Tasas-de-interes>
- <http://tuproyectoen5pasos.com/blog/definir-objetivos>
- <http://definicion.de/plan-de-accion/>

- www.monografias.com. planeación estratégica, enero-mayo 2009
- www.elfofa-delgerente.blogspot.com
- www.eumed.net
- www.nonprofit-into.org/npofaq/03/23.html