

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y NEGOCIOS

CARRERA INGENIERIA DE EMPRESAS Y NEGOCIOS

TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:
INGENIERA DE EMPRESAS

TEMA:

“MEJORAMIENTO DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO Y COMERCIAL
DEL INSTITUTO DOLORES CALERO DE GUAYASAMÍN UBICADO
EN QUITO, AL SUR DE LA CIUDAD”

AUTORA:

ELENA ALEXANDRA AGUILAR VILLAMAR

DIRECTOR:

DR. WASHINGTON ORTIZ

QUITO – ECUADOR

2012

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

Los conceptos desarrollados, análisis realizados y las conclusiones del presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad del autor.

Quito, julio del 2012

Alexandra Aguilar Villamar

DEDICATORIA

A Dios, mis Padres, Hermanos y mi Esposo

A ti Dios que me has dado la oportunidad de vivir y de regalarme una familia maravillosa.

Con mucho cariño principalmente a mis padres que me dieron la vida y han estado conmigo en todo momento, quienes han sido ejemplo de constancia, sacrificio y honestidad; que gracias a su cariño y apoyo impulsaron mi carrera universitaria e hicieron posible la culminación de una de las metas más importantes en mi vida.

Gracias por darme una carrera para mi futuro y creer en mí.

A mis hermanos quienes son el pilar en mi vida y que siempre les tengo presentes en mis oraciones y vida diaria.

A mi esposo por confiar y apoyarme en cada momento, quien a compartido día a día este trabajo, quiero darle las gracias porque me ayudado para continuar y seguir con mi camino, recuerda que eres muy importante para mi.

AGRADECIMIENTO

A mis distinguidos maestros,

Quienes con nobleza, entusiasmo y sabiduría, depositaron en mi sus vastos conocimientos para formar una profesional con amplios conocimientos teóricos pero sobre todo con firmes valores morales.

A mi familia, profesionales y amigos,

Que con cariño, paciencia y dedicación me ofrecieron un poco de su tiempo para colaborar con el desarrollo del presente trabajo, brindándome una guía profesional que permitió la exitosa culminación de mis estudios universitarios.

ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE CONTENIDO.....	5
ÍNDICE DE TABLAS	9
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	10
CAPITULO I.....	11
INTRODUCCIÓN.....	11
1.1 Planteamiento del problema	11
1.2 Formulación del problema.....	12
1.3 Justificación de la investigación	12
1.4 Objetivos	13
1.4.1 Objetivo General.....	13
1.4.2 Objetivos Específicos.....	14
1.5. Delimitaciones de la investigación	15
1.5.1 Delimitación teórica.....	15
1.5.2 Delimitación Espacial.....	15
1.5.3 Delimitación Temporal	15
1.6. Hipótesis de la investigación.....	15
1.7 Sistema de variables	16
1.7.1 Variable dependiente	16
1.7.2 Variable independiente	16
CAPITULO II	18
MARCO TEÓRICO-REFERENCIAL	18
2.1 Antecedentes del Instituto Dolores Calero de Guayasamín.	18
2.1.1 Antecedentes Históricos.....	18
2.1.2 Descripción de servicios.....	18

2.2 Marco Teórico	19
2.2.1 Diseño de Sistemas	19
2.2.2 Características de las metodologías de diseño de sistemas.....	19
2.2.3 Ambiente del sistema.....	21
2.2.4 Diferentes enfoques del diseño de sistemas	23
2.2.5 Mejoramiento de Sistemas.....	24
2.2.6 Mejoramiento Continuo.....	27
2.2.7 Cadena de valor	36
2.3 Fundamentación Legal.....	43
2.4 Definición de Términos	43
CAPITULO III	47
DIAGNOSTICO SITUACIONAL	47
3.1 Análisis Interno.....	47
3.1.1 Capacidad de Gestión empresarial	47
3.1.2 Capacidad de Gestión Financiera	47
3.1.3 Capacidad de Gestión Comercialización.....	48
3.1.4 Capacidad Administrativa.....	48
3.1.5 Capacidad de Servicio	48
3.2 Análisis Externo	49
3.2.1 Macro Ambiente.....	49
3.3 Micro ambiente.....	60
3.3.1 Cliente	60
3.3.2. Competencia	60
3.3.3 Sustitutos.	63
3.3 Desarrollo de Matrices	64
3.3.1 Matriz de impacto Externo	64
3.3.2 Matriz de Impacto Interno.....	65
3.3.3 Matriz de Ponderación de Impacto	66
3.3.4 Matriz Estratégica FODA.....	69
3.3.5 Síntesis de Estrategia FODA.....	71

CAPITULO IV	72
LEVANTAMIENTO Y ANÁLISIS DE PROCESOS.....	72
4.1 Cadena de Valor	72
4.2 Descripción de Actividades por área	73
4.3 Inventario de procesos.....	80
4.4 Análisis y problemática de los procesos actuales	83
4.4.1 Proceso Administrativo	83
4.4.2 Proceso Comercial	83
CAPITULO V	85
PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	85
5.1 Visión	85
5.2 Misión.....	85
5.3 Objetivos	85
5.3.1 Objetivo General.....	85
5.3.2 Objetivos Específicos.....	86
5.4 Políticas	86
5.4.1 Política General	86
5.4.2 Políticas Administrativas.....	86
5.4.3 Políticas de Comercialización.....	87
5.5 Valores.....	87
5.6 Principios.....	88
5.7 Estrategias	88
5.7.1 Formulación de Estrategia Corporativa	89
5.7.2 Formulación de Estrategias Genéricas.....	89
5.7.3 Presentación de estrategias	91
5.8 Mapa estratégico	93
5.9 Objetivos de largo y corto plazo	94
CAPITULO VI PROPUESTA DE MEJORAMIENTO	95

6.1 Factores de éxito a alcanzar	95
6.2 Organigrama estructural	97
6.3 Organigrama Funcional	99
6.4 Organigrama Posicional	100
6.5 Asignación de responsabilidad y competencias por áreas	101
6.6 Planes, programas y proyectos	105
6.2 Indicadores de Gestión empresarial	115
CAPITULO VII.....	122
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	122
7.1 Conclusiones	122
7.2 Recomendaciones	124
BIBLIOGRAFÍA.....	126
ANEXOS.....	129

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Operacionalización de Variables	16
Tabla 2 Análisis de Inflación periodo 2000-2011	50
Tabla 3 Comportamiento del PIB en el Periodo 2004-2011	53
Tabla 4 Matriz de Evaluación de los Factores Externos	64
Tabla 5 Matriz de Evaluación de Factores Internos.....	65
Tabla 6 Matriz de Ponderación de Impacto (Fortalezas)	66
Tabla 7 Matriz de Ponderación de Impacto (Oportunidades).....	67
Tabla 8 Matriz de Ponderación de Impacto (Habilidades)	67
Tabla 9 Matriz de Ponderación de Impacto (Amenazas)	68
Tabla 10 Matriz Estratégica FODA	69
Tabla 11 Actividades Dirección General.....	74
Tabla 12 Actividades Sub-Dirección.....	75
Tabla 13 Actividades Departamento de Asesoría	76
Tabla 14 Actividades Departamento de Administración.....	77
Tabla 15 Actividades Planeamiento y Presupuesto.....	78
Tabla 16 Actividades Departamento de Instrucción	79
Tabla 17 Actividades de Evaluación y seguimiento.....	80
Tabla 18 Inventario de Procesos de la Organización	82
Tabla 19 Perfil Estratégico	90
Tabla 29 Funciones y competencias Comercial.....	101
Tabla 30 Funciones y competencias Comercial.....	103
Tabla 20 Indicador de Rentabilidad	117
Tabla 21 Indicador de Efectividad del Sistema de información	118
Tabla 22 Indicador Incremento de ventas	118
Tabla 23 Indicador de retorno de la publicidad.....	119
Tabla 24 Indicador de Satisfacción del cliente	119
Tabla 25 Indicador de Agilidad en la atención	120
Tabla 26 Indicador de Ausentismo	120
Tabla 27 Indicador de Efectividad en Ventas	121
Tabla 28 Gestiones efectivas por asesor	121

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Factores de éxito en la elaboración del diseño de sistemas.....	21
Gráfico 2 Ambiente del sistema	23
Gráfico 3 Mejoramiento de Sistemas	24
Gráfico 4 Estructura de los métodos Científicos	26
Gráfico 5 Mejoramiento de Sistemas	37
Gráfico 6 Análisis de Inflación periodo 2000-2011.....	51
Gráfico 7 Comportamiento del PIB en el Periodo 2004-2011	54
Gráfico 7 Cadena de Valor	72
Gráfico 9 Esquema del mapa de procesos general.....	73
Gráfico 10 Estrategia de servicio	91
Gráfico 11 Política de servicio del Instituto Dolores Calero de Guayasamín.....	92
Gráfico 12 Política de operación	92
Gráfico 11 Organigrama Estructural.....	98
Gráfico 12 Organigrama Funcional.....	99
Gráfico 13 Organigrama Posicional.....	100

CAPITULO I

INTRODUCCIÓN

1.1 Planteamiento del problema

Muchos de los problemas que surgen en los sistemas, se derivan de la incapacidad de los administradores, planificadores, analistas y otros similares, para diferenciar entre *mejoramiento de sistemas* y *diseño de sistemas*. El mejoramiento significa la transformación o cambio que lleva a un sistema más cerca del estándar o de la condición de operación normal.

El mejoramiento de un sistema es el proceso de asegurar que un sistema o sistemas operen de acuerdo con las expectativas. El mejorar el sistema se refiere a trazar las causas de desviaciones de las normas operantes establecidas o investigar cómo puede hacerse para que el sistema produzca mejores resultados, resultados que se acerquen al logro de los objetivos del diseño.

Las principales causas que motivan al desarrollo de un mejoramiento de un proceso son: El sistema no satisface los objetivos establecidos, además no proporciona los resultados predichos y no opera como se planteó inicialmente.

De tal forma se identifica que el sistema administrativo comercial del instituto Dolores Calero de Guayasamín ubicado en el sector sur de la ciudad de Quito presenta una serie de problemas cuyo resultado son: La disminución de inscripciones en el Centro de Capacitación Ocupacional, además se aprecia una relativa disminución en las inscripciones de los cursos de verano (período de vacación) por el alumnado y se desconoce las causas reales que provocan el alejamiento de los usuarios a los servicios que la institución oferta.

1.2 Formulación del problema

El Centro de Capacitación “Guayasamín” es una entidad formada en 1996 por la Lcda. Lucía Polanco y está debidamente avalada por el Ministerio de Educación Permanente de Pichincha con cuatro acuerdos ministeriales en los siguientes años respectivamente: 1998, 2002, 2005, 2008. La Institución oferta como productos estrella: cursos de inglés para jóvenes, adultos y niños en diferentes horarios, sin embargo también incursiona en cursos de Auxiliares de Gastronomía, Hotelería, Turismo, Guías y Arte.

Pero se ha identificado previo una observación de campo que el sistema administrativo comercial del instituto presenta una serie de problemas cuyo resultado son: La disminución de inscripciones en el Centro de Capacitación Ocupacional, además se aprecia una relativa disminución en las inscripciones de los cursos de verano (período de vacación) por el alumnado.

Además no se ha desarrollado una investigación de campo que permita identificar los requerimientos actuales del mercado (los usuarios), con el fin de generar estrategias que permita la captación de nuevos usuarios y un mayor número de inscripciones, que favorecerá considerablemente al Instituto obteniendo los réditos económicos esperados.

1.3 Justificación de la investigación

El mejoramiento del sistema administrativo comercial del instituto Dolores Calero de Guayasamín, ubicado en el sector sur de la ciudad de Quito permitirá dar solución a los problemas actuales de la institución, como es la disminución de inscripciones en el Centro además la relativa disminución en las inscripciones de los cursos de verano.

La institución es un Centro de Capacitación Ocupacional avalado por el Ministerio de Educación, cuyo producto estrella es la enseñanza del idioma inglés diferenciándose de la competencia por sus precios cómodos y facilidades de pago. Además se podrá generar un nivel de compromiso con los directivos, administradores del centro a fin de generar satisfacción en los clientes, captando la fidelización a la institución ya que posee buena ubicación estratégica, es decir se encuentra rodeado de reconocidos centros educativos fiscales y particulares como: El Colegio Santa Dorotea, Colegio Nacional Amazonas, Colegio Benito Juárez, etc. Además, en sus cercanías se localizan conjuntos habitacionales y el Centro Comercial El Recreo, punto clave de afluencia en el sector sur de la ciudad.

También se podrán conocer con exactitud cada uno de los servicios y a su vez mejorarlos para ser presentados al cliente y las causas reales que provocan el distanciamiento de los mismos con el centro para la generación de soluciones y estrategias que permitan captar nuevos clientes obteniendo un mayor número de inscripciones con lo cual el centro podrá obtener los réditos económicos esperados.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Diseñar un plan de mejoramiento para el sistema Administrativo Comercial en el Instituto Dolores Calero de Guayasamín ubicado en Quito al sur de la ciudad.

1.4.2 Objetivos Específicos

1. Realizar un análisis de los diversos aspectos generales del estudio a fin de conocer el alcance del mismo.
2. Desarrollar un marco teórico-referencial con el uso de técnicas secundarias de recopilación de información, que servirán de sustento y guía en el desarrollo del presente estudio.
3. Efectuar un diagnóstico situacional externo-interno con el uso de fuentes primarias y secundarias de recopilación de información para identificar las principales oportunidades, amenazas; las mismas que servirán de apoyo para la implementación del plan de mejoramiento para el sistema Administrativo, Comercial en el Instituto Dolores Calero de Guayasamín.
4. Desarrollar un levantamiento, inventario y análisis del sistema administrativo- comercial en el Instituto Dolores Calero de Guayasamín con el fin de identificar la situación actual del sistema y la identificación de las fortalezas y debilidades.
5. Elaborar un plan de direccionamiento estratégico donde se establezca la misión, visión, objetivos, políticas y estrategias que serán la base para la formulación del plan de mejoramiento del sistema Administrativo Comercial en el Instituto Dolores Calero de Guayasamín.
6. Diseñar una propuesta de mejoramiento para el sistema administrativo-comercial del Instituto Dolores Calero de Guayasamín con el uso de herramientas administrativas-comerciales para la implementación en la organización.

1.5. Delimitaciones de la investigación

1.5.1 Delimitación teórica

Para el desarrollo del presente estudio se va a considerar como fuentes de información a las secundarias con el uso de libros especializados sobre mejoramiento continuo, de calidad, de sistemas y publicaciones emitidas por instituciones especializadas como el Banco Central del Ecuador, INEC, etc.

1.5.2 Delimitación Espacial

La delimitación espacial de este proyecto es el sector sur de la ciudad en las instalaciones del Instituto Dolores Calero de Guayasamín, ya que todas las actividades, como son: el estudio y la producción se realizará en este sector y en la institución.

1.5.3 Delimitación Temporal

El periodo en que se va a realizar esta investigación tendrá una duración aproximada de 5 meses desde el mes de julio a noviembre del 2012.

1.6. Hipótesis de la investigación

Con la elaboración e implementación de la propuesta de mejoramiento para el sistema administrativo- comercial en el Instituto Dolores Calero de Guayasamín se dará solución a los problemas actuales y se obtendrán los réditos económicos esperados.

1.7 Sistema de variables

1.7.1 Variable dependiente

En el desarrollo del presente estudio se identifica como variable dependiente a: El comportamiento del sistema administrativo - comercial en el Instituto Dolores Calero de Guayasamín.

1.7.2 Variable independiente

En el desarrollo del presente estudio se identifica como variable independiente a: Comportamiento del mercado y del usuario con relación a la enseñanza del idioma inglés en el sector Sur de la ciudad de Quito.

Tabla 1 Operacionalización de Variables

Variables	Dimensiones	Indicadores
<u>DEPENDIENTE</u> Sistema administrativo-comercial	Eficiencia del Sistema Tiempo de demora mínimo	Eficiencia del sistema / tiempo de entrega) * 100 (Tiempo de demora actual– Tiempo de mínimo = Tiempo de demora eficiente.)

<p style="text-align: center;"><u>INDEPENDIENTE</u></p> <p style="text-align: center;">Comportamiento del mercado y del usuario</p>	<p>Gustos y Preferencias de consumo</p> <p>Preferencia de usuarios a servicios</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Compra repetitiva de productos o servicios. – Renovación de contratos, suscripciones, y otros acuerdos. – Una fuerte preferencia y compromiso con la marca o la empresa – Poca motivación por buscar marcas o proveedores alternativos.
---	--	--

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Alexandra Aguilar

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO-REFERENCIAL

2.1 Antecedentes del Instituto Dolores Calero de Guayasamín.

2.1.1 Antecedentes Históricos

El Centro de Capacitación “Guayasamín” es una entidad formada en 1996 por la Lcda. Lucía Polanco y está debidamente avalada por el Ministerio de Educación Permanente de Pichincha con cuatro acuerdos ministeriales en los siguientes años respectivamente: 1998, 2002, 2005 y 2008.

El propósito del Instituto es dar la oportunidad a la población del sur de la ciudad, donde los niños, jóvenes y adultos tienen la oportunidad de aprender el idioma inglés que ahora es fundamental para la vida profesional.

El Instituto “Guayasamín” dentro de cinco años contará con reconocimiento y prestigio en el mercado de la ciudad de Quito y en un corto plazo se dará la oportunidad para que los moradores del Cantón Mejía se beneficien de una nueva sucursal del Instituto.

2.1.2 Descripción de servicios

La mencionada Institución oferta como producto estrella cursos de inglés para jóvenes, adultos y niños en diferentes horarios, sin embargo también incursiona en cursos de Auxiliares de Gastronomía, Hotelería, Turismo, Guías y Arte.

Además se impartirán cursos en varias ramas en sus diferentes sucursales acreditando certificaciones internacionales con altos estándares de calidad y

talento humano calificado, satisfaciendo las necesidades y expectativas de los clientes.

2.2 Marco Teórico

2.2.1 Diseño de Sistemas

Es un proceso creativo que cuestiona los supuestos en los cuales se han estructurado las formas antiguas. Este demanda una apariencia y enfoque totalmente nuevo, a fin de producir soluciones innovadoras con la inmensa capacidad de curar las enfermedades de la actualidad.¹

2.2.2 Características de las metodologías de diseño de sistemas

- 1. Se define el problema en relación a los sistemas superordinales, o sistemas a los cuales pertenece el sistema en cuestión y está relacionado mediante aspectos comunes en los objetivos.*
- 2. Los objetivos del sistema generalmente no se basan en el contexto de subsistemas, sino que deben revisarse en relación a sistemas mayores o al sistema total.*
- 3. Los diseños actuales deben evaluarse en términos de costos de oportunidad o del grado de divergencias del sistema del diseño óptimo.*
- 4. El diseño óptimo generalmente no puede encontrarse incrementadamente cerca de las formas presentes adoptadas. Éste involucra la planeación,*

¹ GÓMEZ BRAVO, Luis. (1992). Productividad: mejoramiento continuo de calidad y productividad. FIM, Segunda Edición

evaluación e implantación de nuevas alternativas que ofrecen salidas innovadoras y creativas para el sistema total.

5. *El diseño de sistemas y el paradigma de sistemas involucran procesos de pensamiento como inducción y síntesis, que difieren de los métodos de deducción y reducción utilizados para obtener un mejoramiento de sistemas a través del paradigma de la ciencia.*

6. *El planeamiento se concibe como un proceso por el cual el planificador asume el papel de líder en vez de seguidor. El planificador debe animar la elección de alternativas que alivien e incluso se opongan, en lugar de reforzar los efectos y tendencias no deseadas de diseños de sistemas anteriores.²*

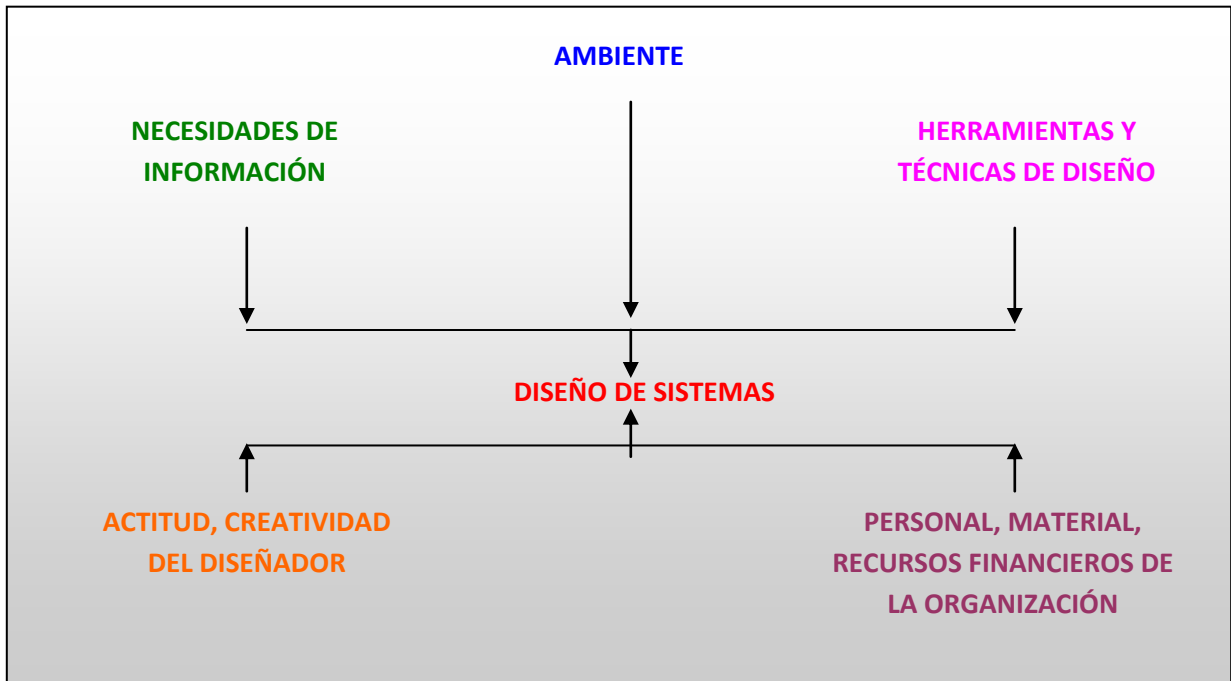
2.2.3 Problemas actuales en el diseño de sistemas

2.2.3.1 Factores de éxito en la elaboración del diseño de sistemas

El proceso de diseño de sistemas, al igual que las fases anteriores (Planeamiento y análisis de sistemas) es afectado por diversos factores que obstaculizan su labor, tales como: necesidades de los usuarios, aptitudes de los diseñadores, herramientas que utilizan, ambiente externo y los recursos de la organización en estudio.

² GÓMEZ BRAVO, Luis. (1992). Productividad: mejoramiento continuo de calidad y productividad. FIM, Segunda Edición

Gráfico 1 Factores de éxito en la elaboración del diseño de sistemas



Fuente: Curso Reingeniería en las Empresas de Servicio. (1994).

Elaborado por: Alexandra Aguilar

2.2.3.2 Factores que afectan el diseño de sistemas

Considerando los factores representados en la figura anterior se puede establecer que cualquiera de ellos que presente problemas o que se realice de manera deficiente generará problemas, los cuales se manifestarán en el diseño final del sistema, por lo cual se debe de tener definido cada uno de ellos

2.2.3 Ambiente del sistema

Muchos sistemas usados actualmente no cumplen las necesidades del consumidor. La calidad es pobre, las características de desempeño y de efectividad están por debajo de lo esperado y el costo global es muy alto. Al mismo tiempo, la complejidad del sistema se incrementa en tanto los recursos

disponibles decrecen. En esencia, hay muchas presiones y el ambiente expresado en la figura es representativo de estos tiempos.

Los sistemas deben verse en términos de su ciclo de vida completo.

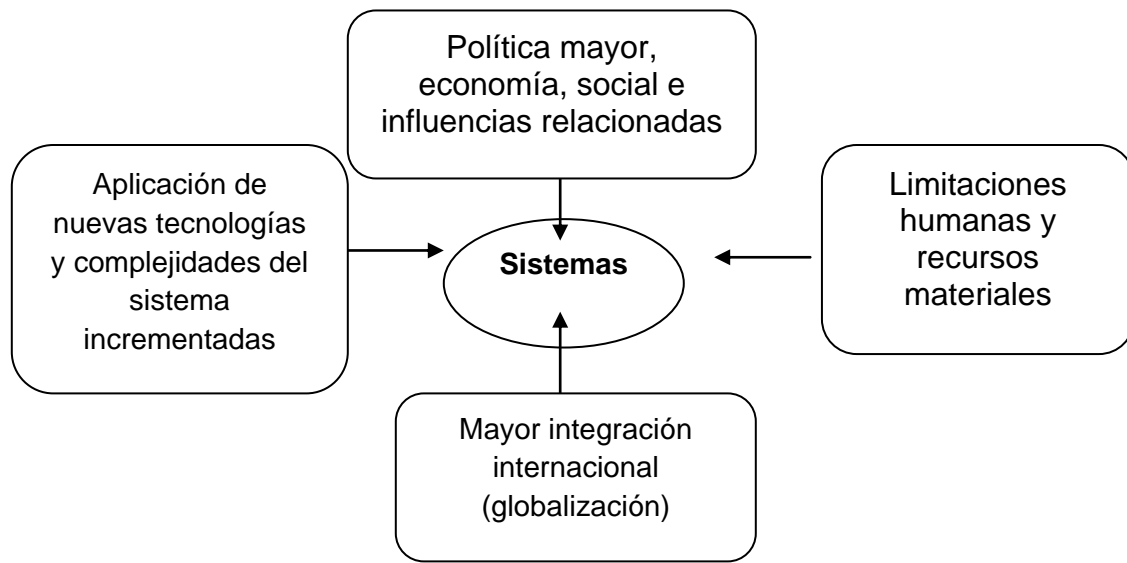
El valor último de un sistema debe relacionarse directamente con el grado de satisfacción del cliente y expresado en términos de una medida de “efectividad de costos”.

El proceso y los métodos utilizados en la consecución y creación de los sistemas debe ser tal que los sistemas puedan:

- a) *Crearse de una manera oportuna y más expedita.*
- b) *Diseñarse y desarrollarse tan efectiva y eficiente como sea posible, considerando la limitante de los recursos.*³

³ Curso Reingeniería en las Empresas de Servicio. (1994). Copyright Fadi Kabboul. IESA.

Gráfico 2 Ambiente del sistema



Fuente: Curso Reingeniería en las Empresas de Servicio. (1994).

Elaborado por: Alexandra Aguilar

2.2.4 Diferentes enfoques del diseño de sistemas

Antes de establecer los diversos enfoques que hay sobre el diseño de sistemas es necesario analizar la definición de mejoramiento de sistemas, ya que a partir de esta se establecen los enfoques del diseño de sistemas

*El mejoramiento de sistemas es la transformación o cambio que lleva a un sistema más cerca del estándar o de la condición de operación normal. El concepto de mejoramiento lleva la connotación de que el diseño del sistema está definido y que se han establecido las normas para su operación.*⁴

El diseño de sistemas difiere del mejoramiento de sistemas en su perspectiva, métodos y procesos de pensamiento.

⁴ El Libro de las Ideas. (1991). Para producir mejor. Asociación Japonesa de Relaciones Humanas. Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona.

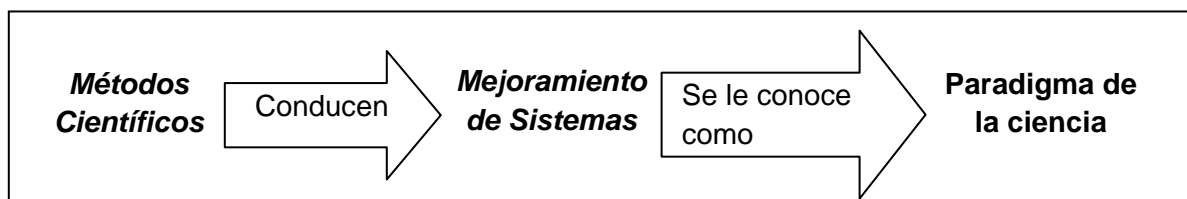
Cuando se aplica el mejoramiento de sistemas, las preguntas que surgen se relacionan al funcionamiento apropiado de los sistemas; generalmente se establece del diseño de los sistemas y se enfatiza el asegurar que éste opere de acuerdo a la especificación. Por otro lado, el enfoque de sistemas es básicamente una metodología de diseño, y como tal, el enfoque de sistemas, se refiere al propósito de la existencia del sistema; éste requiere una comprensión del sistema en relación con todos los demás sistemas mayores y que están en interfaz con este mismo. A esta perspectiva se le llama extrospectiva, debido a que ésta procede del sistema hacia el exterior, en contraste con el mejoramiento de sistemas que es introspectivo⁵

2.2.5 Mejoramiento de Sistemas

Significa la transformación o cambio que lleva a un sistema más cerca del estándar o de la condición de operación normal. El mejoramiento no tiene implicaciones éticas respecto de que el cambio proclamado sea bueno o malo.⁶

Los métodos científicos que conducen hacia el mejoramiento de sistemas tienen su origen en el método científico y se conocen como paradigma de la ciencia.

Gráfico 3 Mejoramiento de Sistemas



Fuente: Curso Reingeniería en las Empresas de Servicio. (1994).

Elaborado por: Alexandra Aguilar

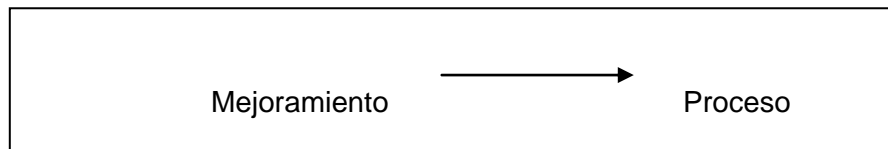
⁵ Guía de Planeación del Proceso de Mejoramiento Continuo. (1992). Programa de desarrollo empresarial y proceso de mejoramiento continuo. Nacional Financiera, S.N.C., México.

⁶ GÓMEZ BRAVO, Luis. (1992). Productividad: mejoramiento continuo de calidad y productividad. FIM, Segunda Edición

Mejoramiento de sistemas se refiere al proceso de asegurar que un sistema o sistemas operen de acuerdo con las expectativas. El mejorar al sistema se refiere a trazar las causas de desviaciones de las normas operantes establecidas o a investigar cómo puede hacerse para que el sistema produzca mejores resultados, resultados que se acerquen al logro de los objetivos del diseño.⁷

Los problemas principales por resolverse son:

1. El sistema no satisface los objetivos establecidos
2. El sistema no proporciona los resultados predichos
3. El sistema no opera como se planeó inicialmente.



El mejoramiento de sistemas, como una metodología de cambio, se caracteriza por los siguientes pasos:

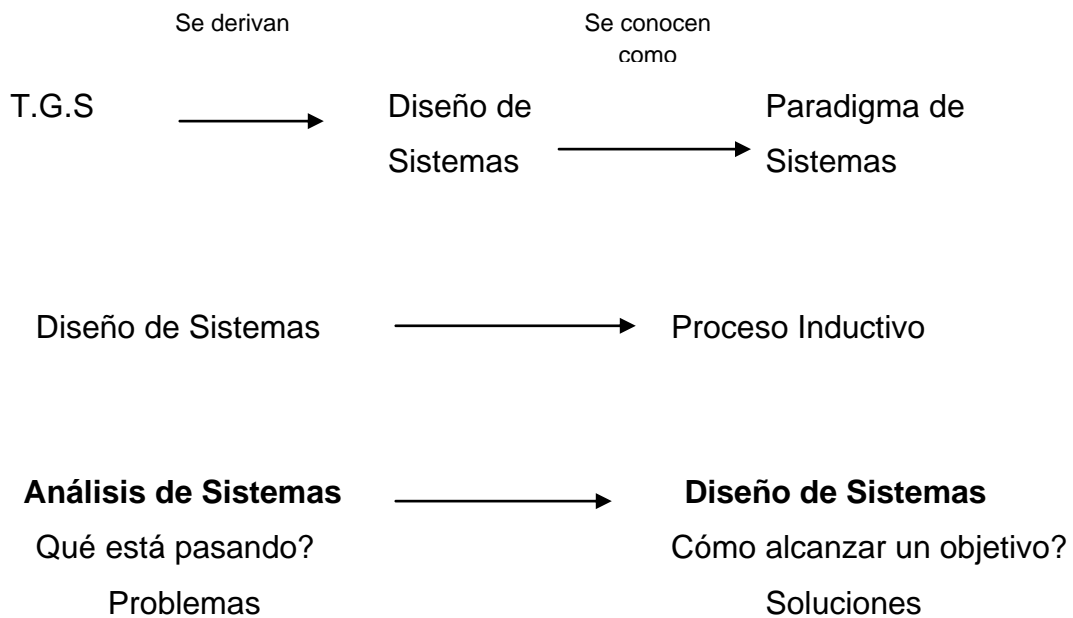
1. *Se define el problema e identifican el sistema y subsistemas componentes.*
2. *Los estados, condiciones o conductas actuales del sistema se determinan mediante observación.*
3. *Se comparan las condiciones reales y esperadas de los sistemas, a fin de determinar el grado de desviación.*

⁷ GÓMEZ BRAVO, Luis. (1992). Productividad: mejoramiento continuo de calidad y productividad. FIM, Segunda Edición

4. *Se hipotetizan las razones de esta desviación de acuerdo con los límites de los subsistemas componentes.*
5. *Se sacan conclusiones de los hechos conocidos, mediante un proceso de deducción y se desintegra el gran problema en sub problemas mediante un proceso de reducción.⁸*

Gráfico 4 Estructura de los métodos Científicos

Los métodos científicos



Fuente: Curso Reingeniería en las Empresas de Servicio. (1994).

Elaborado por: Alexandra Aguilar

⁸ GÓMEZ BRAVO, Luis. (1992). Productividad: mejoramiento continuo de calidad y productividad. FIM, Segunda Edición

2.2.6 Mejoramiento Continuo

La mejora continua es una herramienta para optimizar la eficacia y la eficiencia internas, lo que permite un desempeño efectivo de la Organización; siendo este un objetivo permanente, se puede crear un sistema dinámico de gestión de calidad que permita incrementar la satisfacción de los clientes internos y externos, así como de otras partes interesadas.

El mejoramiento continuo incrementa la rentabilidad de los empresarios que, usualmente, manejan sus negocios tomando en cuenta solo sus necesidades a corto plazo, estableciendo metas limitadas con bajos niveles de calidad y baja rentabilidad.⁹

El Mejoramiento Continuo es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo. (L.P. Sullivan 1994).

Según los grupos gerenciales de las empresas japonesas, el secreto de las compañías de mayor éxito en el mundo radica en poseer estándares de calidad altos tanto para sus productos como para sus empleados; por lo tanto el control total de la calidad es una filosofía que debe ser aplicada a todos los niveles jerárquicos en una organización, y esta implica un proceso de Mejoramiento Continuo que no tiene final. Dicho proceso permite visualizar un horizonte más amplio, donde se buscará siempre la excelencia y la innovación que llevarán a los empresarios a aumentar su competitividad, disminuir los costos, orientando los esfuerzos a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

⁹ HARRINGTON, H. James. (1993). Mejoramiento de los procesos de la empresa. Editorial Mc. Graw Hill Interamericana, S.A. México.

SENATI (2006: 90) manifiesta que:

Las necesidades y expectativas se expresan en la especificación del servicio/ producto y son generalmente denominados como requisitos del cliente. Los requisitos del cliente pueden estar especificados por el cliente de forma contractual o pueden ser determinados por la propia organización dado que las necesidades y expectativas en los clientes son cambiantes y debido a las presiones competitivas y a los avances técnicos las organizaciones deben mejorar continuamente sus productos y procesos.

Para llevar a cabo un proceso de Mejoramiento Continuo tanto en un departamento determinado como en toda la empresa, se debe tomar en consideración que dicho proceso debe ser económico, es decir, debe requerir menos esfuerzo que el beneficio que aporta; y acumulativo, que la mejora que se haga permita abrir las posibilidades de sucesivas mejoras a la vez que se garantice el cabal aprovechamiento del nuevo nivel de desempeño logrado.

2.2.6.1 Objetivo de la mejora continua

El principal objetivo consiste en garantizar que la organización tenga procesos que:

- *Eliminen los errores*
- *Minimicen las demoras*
- *Maximicen el uso de los activos*
- *Promuevan el entendimiento*
- *Sean fáciles de emplear*
- *Sean adaptables a las necesidades cambiantes de los clientes*
- *Proporcionen a la organización una ventaja competitiva*

- *Reduzcan el exceso del personal.*¹⁰

Las acciones que se puede emplear para la mejora continua son:

- Análisis y evaluación de la situación existente para identificar áreas para la mejora.*
- El establecimiento de los objetivos para la mejora.*
- La búsqueda de posibles soluciones para lograr los objetivos*
- La evaluación de dichas soluciones y su selección.*
- La implementación de la solución seleccionada*
- La medición, verificación, análisis y evaluación de los resultados de la implementación para determinar que se han alcanzado los objetivos*
- La formalización de los cambios.*¹¹

2.2.6.2 Principios de la mejora continua

Para que una empresa logre la eficiencia en sus actividades y a su vez el éxito en el mercado, es importante que esta se dirija y controle en forma sistemática y transparente. Se puede lograr el éxito implementando y manteniendo un sistema de gestión diseñado para mejorar continuamente el desempeño mediante la consideración de las necesidades de todas las partes interesadas.¹²

La gestión de una organización comprende la gestión de la calidad entre otras disciplinas de gestión.

¹⁰ CABRERA, Henry (2010). Aplicación de un procedimiento de mejora a procesos ordenados secuencialmente a partir de métodos multicriterios. Tomado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2010a/650/index.htm>

¹¹ KAIZEN (2011). Mejoramiento continuo. Principio de gestión de la calidad. Tomado de: <http://www.grupokaizen.com/lg/lg12.php>

¹² BEER, Michael. (1992). La renovación de las empresas. A través del camino crítico. Mc. Graw Hill. Harvard Business School Press, España.

- **Enfoque al cliente.** La organización depende de los clientes, por lo tanto la empresa debe conocer sus necesidades actuales a fin de cumplir con los requerimientos y esforzarse por exceder sus expectativas.
- **Liderazgo.** Esto implica el compromiso y participación activa de la organización con el objetivo de desarrollar y mantener un sistema de gestión de calidad eficaz y eficiente para lograr beneficios para todas las partes involucradas.

Para alcanzar los beneficios es necesario: establecer la base filosófica coherente al propósito de la institución, liderar la organización con el ejemplo, participar en proyectos de mejora, desarrollar continuamente retroalimentación de las actividades que la empresa realiza, promover la participación activa y el desarrollo del personal, etc.

- **Participación del personal.** El personal es el pilar fundamental de una organización y su total compromiso hace posible que sus habilidades sean usadas para el beneficio de esta.

Por tanto es importante que la dirección de la organización mejore el desempeño, promueva la participación y desarrollo del personal, proporcione formación continua y reconozca labor del trabajador.

- **Enfoque basado en procesos.** Un resultado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

Para que las organizaciones operen de manera eficaz, tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados y que interactúan. A menudo la salida de un proceso forma directamente la entrada del siguiente

proceso. La identificación y gestión sistemática de los procesos empleados en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos se conocen como enfoque basado en procesos.

Una ventaja de la aplicación del enfoque por procesos es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del propio sistema de procesos, así como sobre su combinación e interacción.

- **Enfoque de sistema para la gestión.** Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de los objetivos.

Una organización que adopte un enfoque de sistema para la gestión genera confianza en la capacidad de sus procesos y en la calidad de los servicios y proporciona una base para la mejora continua. Esto puede conducir a un aumento de la satisfacción de los clientes tanto internos como externos y al éxito de la organización.

- **Mejora continua.** Para asegurar el futuro de la organización y la satisfacción de las partes, la dirección de la organización debe crear una cultura que implique a las personas de manera activa en la búsqueda de oportunidades de mejora del desempeño de los procesos, actividades y los servicios.

Para asegurar la eficacia y eficiencia del proceso de mejora, la organización debe considerar los procesos de prestación del servicio y de apoyo en términos de eficacia, eficiencia, efectos externos, debilidades potenciales, la oportunidad de emplear métodos mejores, control de cambios planeados y no planeados y medida de los beneficios planeados.

- **Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones.** Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información. En este contexto, la organización debe analizar los datos de las diferentes fuentes tanto para evaluar el desempeño frente a los planes, objetivos, metas, así como también para identificar áreas de mejora incluyendo posibles beneficios para las partes interesadas.
- **Relación mutuamente beneficiosa con el proveedor.** Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.¹³

2.2.6.3 Obstáculos a las mejoras

Existen varios factores que impiden que las mejoras lleguen a efectuarse; estos factores suelen emanar de las personas, cuyas actitudes erradas constituyen las causas principales. A continuación se enumeran las principales:

- *Pasividad entre los altos ejecutivos y Gerentes, los que evaden responsabilidades.*
- *Personas que piensan que todo marcha bien y que no hay ningún problema; están satisfechas con el status alcanzado.*
- *Personas que piensan que su empresa es la mejor que existe en el mercado.*
- *Personas que piensan que la mejor manera de hacer algo y la más fácil es aquella que conocen.*
- *Personas que confían en su propia y suficiente experiencia.*
- *Personas que sólo piensan en sí mismas o en su propia división.*
- *Personas que no ven lo que sucede más allá de su entorno inmediato.*

¹³ HARRINGTON, H. James. (1997). Administración total del mejoramiento continuo. La nueva generación. Editorial Mc, Graw Hill Interamericana, S.A., Colombia.

- *Personas que nada saben acerca de otras divisiones, otras empresas, el mundo externo o el mundo general.*
- *Personas que anhelan destacarse pensando siempre en sí mismas.*¹⁴

2.2.6.4 El mejoramiento continuo en los centro de formación

Peter Ducker (2005: 62) sostiene que:

*Las organizaciones educativas de Formación deben ser creativas para ofertar servicios académicos acorde a las tendencias de la globalización que exige profesionales de calidad con competencias que permitan insertarse de manera activa en la vida laboral, adaptarse a las cambiantes condiciones de vida, actualizando sus conocimientos, saberes en aprendizaje y ajustarse al desarrollo de un país o región.*¹⁵

En estas circunstancias las entidades de Formación Profesional deben responder a las nuevas condiciones laborales, por tanto cubrir las necesidades formativas ya sea de formación profesional u ocupacional que den lugar a un proceso formador y de certificación que responda a los nuevos requerimientos.

Para lograr un servicio con altos estándares de calidad nos apoyaremos en el marketing de servicios y el marketing relacional a fin de demostrar a los clientes la calidad en lo intangible a ofrecerse, ya que es muy importante pues principalmente se trata de la capacitación de las personas, para tener excelentes relaciones públicas.

El Proceso de Mejoramiento Continuo de la Calidad en los centros de capacitación deberá basarse en etapas:

¹⁴ ISHIKAWA, Kaoru. ¿Qué es el control total de calidad?: la modalidad japonesa. Editorial Norma. Bogotá.

¹⁵ DUCKER P. (2005) El éxito de la Formación Profesional en las Economías de Escuela UNOM. Escuela de la Economía.

- Determinación de necesidades profesionales, para solventar los problemas profesionales y los perfiles ocupacionales que requiere las condiciones laborales del sector o localidad.
- Levantamiento de perfiles profesionales basados en las TICS, estableciendo las competencias principales, generales, como cualidades de un individuo y precisados a partir de los problemas profesionales, el objeto de la profesión y los objetivos del profesional.
- Diseño curricular Basado en Competencias, el cual será estructurado en un modelo que integra concepciones holística – configuracional y sistemática – estructural y funcional que tiene como objetivo, la sistematización e integración en las competencias que se planifica a través de todo el proceso formativo por fases y niveles de salida.
- Metodología de Formación de competencias, basada en una concepción de un proceso único de formación que tiene lugar en la integración del centro formativo y de la empresa.
- Certificación de competencias, será estructurado como el proceso encargado de acreditar la calidad de la formación profesional, demostrada en el cumplimiento y dominio de las competencias profesionales exigidas para cada profesión, por el mundo del trabajo.
- Gestión de Mejoramiento Continuo de proceso de formación basada en competencias, serán aspectos administrativos que fundamenten capacidades técnicas para operar eficazmente sobre los objetivos y las metas organizacionales para configurar:
 1. Nivel 1 macro diseño curricular
 2. Nivel 2 meso diseño curricular

3. Nivel 3 micro diseño curricular ¹⁶

Este nuevo enfoque pedagógico en pro de una educación de calidad, que exige el avance de la ciencia y tecnología y que promueve grandes transformaciones en la sociedad especialmente en las organizaciones de formación profesional que están obligados a estar en capacidad de establecer planteamientos, propuestas de ofertas de formación de calidad y competitividad.

Bello, Oscar Henry (2002:50) especialista en educación dice:

En el marco de estas nuevas condiciones de la estructura mundial globalizada, quiere asegurar un futuro comprometedor o por lo menos mejorable, competitivo, sus organizaciones de educación darán soluciones tecnológicas para generar una fuerza laboral con alta calidad".¹⁷

Según la UNESCO (2003: 85)

*Las sociedades requieren de procesos de Mejoramiento Continuo de la calidad de los servicios educativos, para lo cual tendrán que alinearse al nuevo enfoque pedagógico de educar por competencias, lo que implica interactuar de manera exitosa procesos académicos, administrativos, económicos, de marketing para enfrentar problemas de formación profesional y accionar capacidades del entorno.*¹⁸

¹⁶ TREJO, Garen (2010). El SECAP – Imbabura y los procesos de mejoramiento continuo de calidad y productividad. Universidad Tecnológica Equinoccial. Ibarra. Ecuador

¹⁷ Ibídem

¹⁸ Ibídem

2.2.7 Cadena de valor

Cada empresa realiza una serie de actividades para diseñar, producir, comercializar, entregar y dar soporte post venta de un determinado producto o servicio a sus clientes. Estas actividades forman parte de todas las empresas independientemente de su tamaño y forman parte de la cadena de valor de la misma.

Según Porter, la cadena de valor es una herramienta básica que permite examinar todas las actividades que desempeña una empresa y cómo interactúan entre estas, para diagnosticar la ventaja competitiva y encontrar la manera de crearla y mantenerla.

La cadena de valor no es una colección de actividades independientes, sino un sistema de actividades interdependientes. Las actividades de valor están relacionadas por eslabones dentro de la cadena de valor. Los eslabones son las relaciones entre la manera en que se desempeñe una actividad y el costo o desempeño de otra”.¹⁹

La cadena de valor proporciona:

- *Un esquema coherente para diagnosticar la posición de la empresa respecto de sus competidores.*
- *Un procedimiento para definir las acciones tendentes a desarrollar una ventaja competitiva sostenible.*²⁰

¹⁹ PORTER, M. (1986). Ventaja Competitiva. Editorial C.E.C.S.A. México.

²⁰ FRANCES, A. (2001). Estrategias para la Empresa en la América Latina. Ediciones IESA Caracas.

2.2.7.1 Elementos de la cadena de valor

El concepto de cadena de valor de una compañía muestra el conjunto de actividades y funciones entrelazadas que se realizan internamente.²¹ La cadena de valor de una empresa consiste en dos tipos de actividades que crean valor para los clientes.

- **Actividades básicas:** Son actividades primarias, consiste en el aprovisionamiento de materiales, transformación de productos, logística, comercialización de los mismos y prestación de servicios.
- **Actividades de apoyo:** Facilitan las actividades primarias proporcionando los inputs comprados, desarrollando la tecnología utilizada en el proceso del producto y/o servicio, contratando, formando y motivando al personal de la empresa y proporcionando la infraestructura de dirección, financiación y planificación.

Gráfico 5 Mejoramiento de Sistemas



Fuente: Porter (1986)

²¹ Quintero Johana y Sánchez José. (2006). La cadena de valor. Una herramienta del pensamiento estratégico. Revista Telos. Vol. 8 N° 3. Universidad Rafael Beloso. Maracaibo. Venezuela. Tomado de <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/993/99318788001.pdf>

El portal electrónico inei.gob.pe señala, que las actividades nunca son independientes entre sí, es decir, se encuentran relacionadas por vínculos, quienes crean la necesidad de coordinar dichas actividades en su realización, ya sea para aumentar diferenciación o reducir sus costos.

El criterio para identificar las actividades del negocio son:

1. Cada actividad tenga distinto fundamento económico.
2. Cada actividad tenga un fuerte impacto potencial en la diferencia.

Cada actividad representa una parte significativa a la proporción creciente del monto total. Considerando este criterio como base se definen las actividades primarias del negocio, las cuales se encuentran conformadas por:

- a. **Logística interna:** conformada por las actividades de recepción, almacenaje, manipulación de materiales, inventarios, vehículos, devoluciones, entre otros.
- b. **Operaciones:** compuesta por la transformación del producto final (mecanizado, montaje, etiquetado, mantenimiento, verificación y operaciones de instalación).
- c. **Logística externa:** constituida por la distribución del producto acabado (almacenaje de mercancías acabadas, manejo de materiales, vehículos de reparto, pedidos y programación).
- d. **Comercialización y ventas:** integra las actividades involucradas en la inducción y fácil adquisición de los productos y/o servicios (publicidad, fuerza de ventas, cuotas, selección de canales, relaciones canal, precios).

- e. **Servicio post venta:** constituida por aquellas actividades que tratan de mantener y aumentar el valor del producto después de la venta (instalación, reparación entrenamiento, suministro de repuestos y ajuste del producto)²²

Para definir las actividades de soporte del negocio, se emplea el mismo criterio utilizado en la definición de las acciones principales del negocio, definiéndose así las siguientes actividades de soporte:

- a. **Compras:** conformada por aquellas actividades involucradas en las adquisiciones de materiales primarias, suministros y artículos consumibles así como activos.
- b. **Desarrollo de la tecnología:** compuesta por aquellas actividades involucradas en el conocimiento y capacitación adquiridas, procedimientos y entradas tecnológicas precisas para cada actividad de la cadena de valor.
- c. **Dirección de recursos humanos:** integrada por aquellas actividades involucradas en la selección, promoción y colocación del personal de la institución.
- d. **Infraestructura institucional:** conformada por aquellas actividades involucradas en la dirección general, planificación, sistemas de información, finanzas, contabilidad, legal, asuntos gubernamentales y dirección de calidad.²³

²² Quintero Johana y Sánchez José. (2006). La cadena de valor. Una herramienta del pensamiento estratégico. Revista Telos. Vol. 8 N° 3. Universidad Rafael Beloso. Maracaibo. Venezuela. Tomado de <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/993/99318788001.pdf>. Pág. 381.

²³ *Ibidem*. Pág. 383.

2.2.7.2 Generadores de valor y costos

Porter (1986) define a los generadores como *un conjunto de factores en la cadena de valor que tienen incidencia especial sobre los costos o sobre el valor generado, en las actividades de la cadena de valor.*²⁴

Los generadores se pueden clasificar en: generadores de valor y los generadores de costos.

- **Generadores de Valor:** *Son las razones fundamentales dentro de la cadena de una organización de porque una actividad es única (exclusiva). Entre este tipo de generadores se tiene: las políticas empresariales, los vínculos entre las actividades de la cadena, la ubicación, el aprendizaje, las políticas públicas, entre otros.*
- **Generadores de Costos:** *Son las causas estructurales de costo de una actividad en la cadena de valor de una organización y pueden estar más o menos bajo el control de la empresa.*

*Algunos generadores podrían ser: las economías de escala, el patrón de uso de capacidad, la vinculación entre las distintas actividades, vínculos entre unidades organizacionales, grado de integración, la localización, y políticas gubernamentales, entre otras.*²⁵

²⁴ PORTER, M. (1986). Ventaja Competitiva. Editorial C.E.C.S.A. México.

²⁵ Quintero Johana y Sánchez José. (2006). La cadena de valor. Una herramienta del pensamiento estratégico. Revista Telos. Vol. 8 N° 3. Universidad Rafael Beloso. Maracaibo. Venezuela. Tomado de <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/993/99318788001.pdf>. Pág. 383.

2.2.7.3 Sistema de valor

*La cadena del valor de una compañía para competir en un determinado sector forma parte de una mayor corriente de actividades que se denomina el sistema del valor.*²⁶

Mayo (2004), define el valor como la suma de los beneficios percibidos por el cliente al adquirir y usar un producto o servicio.

Porter (1986), considera que la empresa está inmersa en un conjunto complejo de actividades ejecutadas por un gran número de actores diferentes. Este punto de vista lleva a considerar al menos tres cadenas de valor adicionales a la que se describen como genérica:

- a) **Las Cadenas de Valor de los Proveedores:** Las cuales crean y le aportan los abastecimientos esenciales a la propia cadena de valor de la empresa.

Los proveedores incurren en costos al producir y despachar los suministros que requiere la cadena de valor de la empresa. El costo y la calidad de esos suministros influyen en los costos de la empresa y/o en sus capacidades de diferenciación.

- b) **Las Cadenas de Valor de los Canales:** Son los mecanismos de entrega de los productos por parte de la empresa al usuario final o cliente

Los costos y márgenes de los distribuidores son parte del precio que paga el usuario final. Las actividades desarrolladas por los distribuidores de los productos o servicios de la empresa afectan la satisfacción del mismo.

²⁶ PORTER, M. (1986). Ventaja Competitiva. Editorial C.E.C.S.A. México.

- c) **Las Cadenas de Valor de los Compradores:** Son la fuente de diferenciación por excelencia, puesto que en ellas la función del producto determina las necesidades del cliente.²⁷

De esta manera, se podría decir que la competitividad de costos de una compañía depende no solo de los costos de las actividades que desempeña internamente (su propia cadena del valor), sino también de los costos en las cadenas de valor de sus proveedores y aliados de los canales hacia delante.

2.2.7.4 Administración de la cadena de valor

Se puede definir a la administración de la cadena de valor como *el desarrollo y coordinación de relaciones en la cadena para ofrecer un valor superior a los clientes finales a un costo mejor para todos los miembros de la cadena.*²⁸

Administrar la cadena de valor es importante, porque la falta de esta coordinación produce a lo largo de la cadena una demanda que es diferente a la demanda real del mercado. La demanda del mercado se amplifica a lo largo de la cadena ocasionando en algunos casos que se requiera de más recursos para satisfacer una demanda mayor y que en otros momentos se tenga una demanda menor ocasionando tener recursos ociosos. Teniendo esto un fuerte impacto en la rentabilidad de la empresa.

²⁷ PORTER, M. (1986). Ventaja Competitiva. Editorial C.E.C.S.A. México.

²⁸ LOZANO, Oscar (2007). Estrategias de la cadena de valor. Sistemas interactivos de Consultoría S.A. Tomado de http://rci-uas.tripod.com/estrategias_cadena_valor.pdf

2.3 Fundamentación Legal

Se ha identificado que en el Centro de Capacitación “Guayasamín, su marco legal se caracteriza por:

Los institutos superiores técnicos, tecnológicos, pedagógicos, de artes y los conservatorios superiores, serán creados mediante resolución expedida por el Consejo de Educación Superior, previo informes favorables del Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, y del Organismo Nacional de Planificación, supeditado a los requerimientos del desarrollo nacional.

Para el caso de los institutos superiores pedagógicos se requerirá en forma obligatoria el auspicio y el establecimiento de mecanismos de coordinación con el Ministerio de Educación.

No se dará lugar al trámite de creación si se hubieren prescindido de alguno de los informes o si fueren desfavorables. Todas estas disposiciones están establecidas en el artículo 114 de la Ley de Educación Superior que rige en el Ecuador desde octubre del 2010.

2.4 Definición de Términos

- **Acción correctiva:** acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación indeseable.
- **Acción Preventiva:** acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad potencial u otra situación potencialmente indeseable.

- **Alta dirección:** persona o grupo de personas que dirigen y controlan al más alto nivel una organización.
- **Ambiente de trabajo:** conjunto de condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo.
- **Calidad:** grado en que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.
- **Característica de calidad:** característica inherente de un producto, proceso, o sistema relacionada con un requisito.
- **Característica:** rasgo diferenciador.
- **Cliente:** organización o persona que recibe un producto.
- **Conformidad:** cumplimiento de un requisito.
- **Eficiencia:** relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.
- **Estrategia:** Constituye la ruta a seguir por las grandes líneas de acción para alcanzar los propósitos, objetivos y metas planteadas.
- **FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas):** Es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa y organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.
- **Gestión:** actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.

- **Manual de calidad:** documento que especifica el sistema de gestión de calidad de una organización.
- **Mejora continua:** actividad recurrente para aumentar la capacidad de cumplir los requisitos.
- **Meta:** Constituye la expresión cuantitativa de los objetivos o los resultados que se pretenden obtener. Es el nivel deseado de rendimiento. Se expresa en cantidades referidas a un espacio y a un periodo determinado.
- **Misión:** Especifica el rol funcional que la organización va a desempeñar en su entorno e indica con claridad el alcance y dirección de sus actividades. Es la razón de ser de una organización.
- **Objetivo de la calidad:** algo ambicionado, o pretendido, relacionado con la calidad.
- **Objetivo:** Se determina el resultado al que se desea llegar. Que sería ideal y que es posible lograr. El objetivo se debe expresar en términos de resultados, que sea claro, prioritario, coherente.
- **Parte interesada:** persona o grupo que tenga un interés en el desempeño o éxito de una organización.
- **Plan Estratégico:** Enfoque altamente especializado de la planeación, con perspectiva global, integradora, innovadora y adaptativa, desarrollada por la Alta Dirección de la Organización, que mediante el análisis sistemático de factores e indicadores propios y externos, actuales y futuros incidirán en su evolución.

- **Política de calidad:** intenciones globales y orientación de una organización relativas a la calidad, tal como se expresan formalmente por la alta dirección.
- **Prioridad:** Elemento cualitativo que determina la máxima preferencia; se utiliza en planeación o programación para señalar lo que tiene mayor importancia y que por consiguiente requiere de mayor atención.
- **Proveedor:** organización o persona que proporciona un producto.
- **Proyecto:** proceso único consistente en un conjunto de actividades coordinadas y controladas con fechas de inicio y de finalización, llevadas a cabo para lograr un objetivo conforme con los requisitos específicos, incluyendo las limitaciones de tiempo, costo y recursos.
- **Satisfacción del cliente:** percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos.
- **Sistema de Gestión de la Calidad:** es aquella parte del sistema de gestión de la organización enfocada en el logro de resultados, en relación con los objetivos de calidad, para satisfacer las necesidades, expectativas y requisitos de las partes interesadas, según correspondan.
- **Sistema:** conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan.
- **Trazabilidad:** capacidad para seguir la historia, la aplicación o la localización de todo aquello que está bajo consideración.

CAPITULO III

DIAGNOSTICO SITUACIONAL

3.1 Análisis Interno

3.1.1 Capacidad de Gestión empresarial

El Centro de Capacitación “Guayasamín en su capacidad de gestión empresarial se puede identificar que no cuenta con una estructura orgánica definida por lo que su actual gestión empresarial la realiza de forma empírica generando que las jerarquías y atribuciones asignadas a los miembros de la organización no se encuentren definidas claramente.

Connotación: Esta situación representa una DEBILIDAD ya que el Centro de Capacitación “Guayasamín al no poseer una estructura organizacional definida las jerarquías y la delegación de cada una de las funciones y responsabilidades de los miembros del instituto tampoco se encuentran establecidas.

3.1.2 Capacidad de Gestión Financiera

En su capacidad financiera, el Centro de Capacitación “Guayasamín lleva un control permanente sobre la administración de los recursos y las utilidades obtenidas han sido reinvertidas en infraestructura y requerimientos del centro.

Connotación: Esta situación se constituye en una FORTALEZA ya que el Centro de Capacitación “Guayasamín controla sus recursos y a la vez lo invierte en actividades beneficiosas para la institución.

3.1.3 Capacidad de Gestión Comercialización

En cuanto a la capacidad de comercialización, se ha identificado que existen diversas falencias ya que no se manejan estrategias de forma eficiente, su manejo actual se lo realiza de forma empírica lo cual ha generado disminución en las inscripciones en el Centro de Capacitación Ocupacional, así como disminución en las inscripciones de los cursos de verano.

Connotación: Lo expuesto, representa una **DEBILIDAD**, ya que el Centro de Capacitación identifica la ausencia de un manejo de estrategias que apoyen la comercialización de los servicios. Además se desconoce el comportamiento del mercado y los usuarios por lo que no se puede acceder a ellos de forma eficiente para su satisfacción total.

3.1.4 Capacidad Administrativa

El Centro de Capacitación “Guayasamín en su capacidad administrativa no posee, ni maneja un plan estratégico, dando como resultado que la organización presente deficiencias al momento de captar nuevos usuarios de los servicios y administrar las ventajas competitivas de forma eficiente.

Connotación: Lo expuesto, constituye una **DEBILIDAD**, ya que el Centro de Capacitación trabaja de manera empírica, dejando de aprovechar las ventajas de ubicación estratégica que le ofrece el mercado.

3.1.5 Capacidad de Servicio

La capacidad de servicio del Centro de Capacitación Guayasamín es eficiente pues oferta servicios importantes para la población como lo es los cursos de inglés

para jóvenes, adultos y niños en diferentes horarios, además de cursos en Gastronomía, Hotelería, Turismo, Guías y Arte; brindando de esta manera la oportunidad a la población del sur de la ciudad de aprender y mejorar su vida profesional.

Connotación: Lo expuesto, crea una **FORTALEZA** para el Centro de Capacitación pues con la diversificación de servicios que oferta satisface los diversos requerimientos de los usuarios del sector sur de la ciudad.

3.2 Análisis Externo

3.2.1 Macro Ambiente

El desarrollo de un análisis del macro entorno facilita la identificación de cada uno de los factores y fuerzas que influyen en las actividades del Centro de Capacitación “Guayasamín de la ciudad de Quito, y la obtención de los diversos enfoques los cuales son necesarios para la formulación de estrategias necesarias y de objetivos a mediano y largo plazo con el fin de implementar una propuesta de mejoramiento para el sistema administrativo- comercial y así mejorar la competitividad en el mercado y satisfacer cada uno de los requerimientos de los usuarios.

De tal forma para el desarrollo del presente análisis externo se va a considerar los siguientes factores:

3.2.1.1 Factor Económico

Es un conjunto de indicadores económicos que ejerce una serie de influencia sobre la economía del país ya que facilita la identificación y análisis de los

cambios que se producen en un cierto periodo de tiempo. Además se utiliza para la identificación de los diversos escenarios en que los negocios pueden desenvolverse.

Para el presente estudio se realizará un análisis de los siguientes factores: inflación, y producto interno bruto (PIB) en el periodo 2004-2011. El análisis de las dos variables permitirá conocer la situación actual de la economía del Ecuador y su grado de influencia al desarrollo de las actividades del Centro de Capacitación “Guayasamín de la ciudad de Quito.

Inflación

La inflación se define como el alza continua y persistente de los niveles de precios, su medición se realiza sobre el costo de diversos bienes y servicios. Su importancia radica en que el alza o disminución de la inflación influye en el incremento o disminución de los precios de los bienes y servicios y genera un impacto ya sea positivo o negativo generando variaciones en los sectores económicos del país.

Tabla 2 Análisis de Inflación periodo 2000-2011

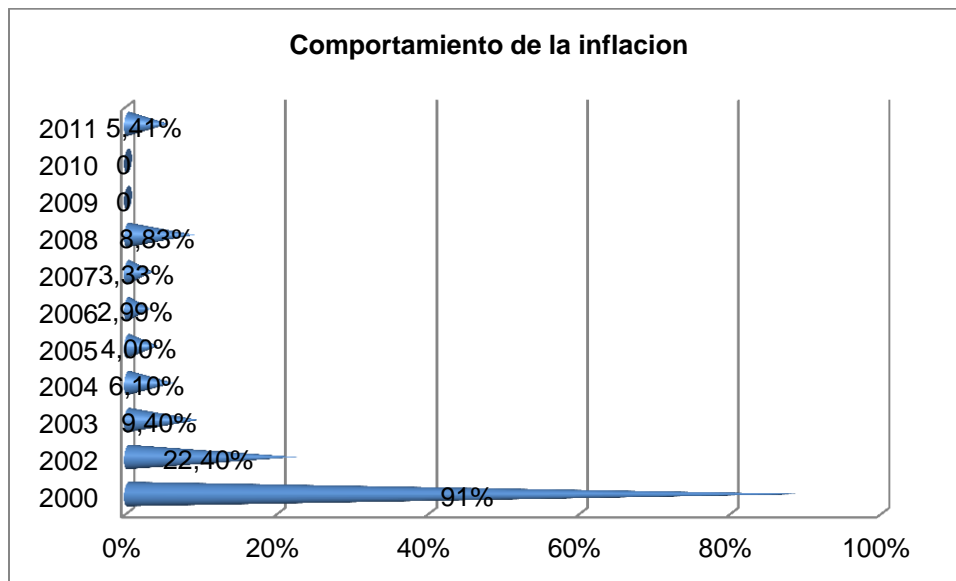
AÑO	%
2000	91%
2002	22,40%
2003	9,40%
2004	6,10%
2005	4,00%
2006	2,99%
2007	3,33%
2008	8,83%

2009	4.31%
2010	3.33%
2011	5,41%

Fuente: Banco Central del Ecuador, Boletín Estadístico Anual año 2011 #33

Elaborado por: Alexandra Aguilar

Gráfico 6 Análisis de Inflación periodo 2000-2011



Fuente: Banco Central del Ecuador, Boletín Estadístico Anual año 2011 #33

Elaborado por: Alexandra Aguilar

A partir del año 2000, en el Ecuador se redujeron las presiones inflacionarias, debido a que el régimen monetario de dolarización eliminó el riesgo de tipo cambiario y las variaciones en la cantidad de dinero pasaron a estar determinadas por las exportaciones principalmente de petróleo y por las remesas enviadas por los migrantes.

Para el periodo 2002-2007 se registra una serie de variaciones con tendencia a la baja ya que muchos de los esfuerzos de los gobiernos de turno se enfocaron en la disminución de la inflación, pero pese a los esfuerzos en el país se registraron una serie de factores internos producidos en el país como por ejemplo: desastres

naturales, especulación de los comerciantes lo que generó que tal disminución no sea visible en la economía del país.

Para el periodo 2008 se registra un incremento de la inflación a 8,83% generado por el alza de los precios de los alimentos, el petróleo y otras materias primas como producto de la demanda internacional por parte de los países de China e India.

Además el país se vio afectado por la disminución de las remesas de los migrantes. En el 2008 se registra la crisis mundial por lo cual sus efectos en el país fueron mínimos con relación a los impactos producidos en otros países y en especial los desarrollados.

En los primeros meses del año 2009 se observó un aumento de la inflación mensual de 0.71% en enero, 0.47% en febrero a 1.09% en marzo. Esta tendencia se explica principalmente por los incrementos en los costos de fabricación, aumento de los precios que se presentan a inicios del año en las empresas; y, por la temporada de lluvias en algunas zonas del país, que ocasionó cierre de carreteras, restricción de la oferta de ciertos productos que impidió su normal distribución a la población.

Para el año 2010 se registra una inflación anual de 3.33% por lo que se considera que esta cifra es una de las más bajas de los últimos años y es también menor a la tasa de 4,31% registrada en el 2009. El índice inflacionario del 2010 muestra niveles similares a los registrados antes de la crisis mundial del 2008 y eso es bueno para el país.

Por lo tanto se identifica que en el 2010 la economía del Ecuador creció un 3,6%

En el año 2011 se registra una inflación anual de 5,41% lo que representa un aumento del 2,08% en relación a la inflación de diciembre de 2010, cuando se

ubicó en 3,33%. La variación de la inflación del 2011 se debe principalmente al incremento de precios de cinco categorías como son: los alimentos y bebidas no alcohólicas; las prendas de vestir y calzado; educación; restaurantes y hoteles, y transporte.

Después de analizar al comportamiento de la inflación se pudo identificar que pese a la existencia de algunas variaciones desde el 2000, año en que se implementó la dolarización en el país, la economía tiene tendencia hacia la estabilidad por lo cual no tiene un efecto directo sobre las actividades de los centros de capacitación en el país, contrariamente ha permitido mantener en una cierta estabilidad a la banca y en general al comercio, por tanto no existe un efecto negativo sobre el Centro de Capacitación “Guayasamín de la ciudad de Quito.

Producto Interno Bruto (PIB)

Es una medida agregada que expresa el valor monetario de la producción de bienes y servicios finales de un país durante un período (normalmente, un año). El PIB es usado como una medida del bienestar material de una sociedad y es objeto de estudio de la macroeconomía.

Tabla 3 Comportamiento del PIB en el Periodo 2004-2011

Año	Miles de dólares	Variación PIB %
2000	16.282.908	4,15
2001	17.057.245	4,76
2002	17.641.924	3,43
2003	18.219.436	3,27
2004	19.827.114	8,82
2005 (sd)	20.965.934	5,74
2006 (sd)	21.962.131	4,75
2007 (p)	22.409.653	2,04

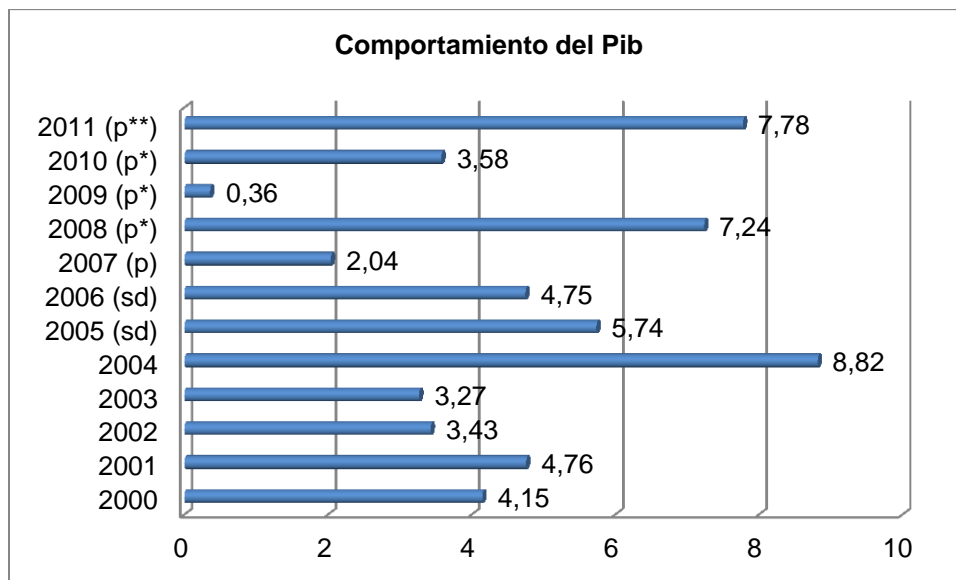
2008 (p*)	24.032.489	7,24
2009 (p*)	24.119.455	0,36
2010 (p*)	24.983.318	3,58
2011 (p**)	26.928.190	7,78

(sd) semidefinitivo (p) provisional (prev) previsto

Fuente: Banco Central del Ecuador, Boletín Estadístico Anual año 2011 #33

Elaborado por: Alexandra Aguilar

Gráfico 7 Comportamiento del PIB en el Periodo 2004-2011



Fuente: Banco Central del Ecuador, Boletín Estadístico Anual año 2011 #33

Elaborado por: Alexandra Aguilar

Desde que se implementó la dolarización (2000), la producción interna bruta del país ha sufrido variaciones sumamente drásticas, consecuencia de factores internos como: los desastres naturales, manejo mínimo de tecnología moderna, escasas de competitividad, poca cultura empresarial, manejo de mano de obra no calificada, inversiones mínimas de capacitación continua de la mano de obra, prioridad a la producción agrícola sobre la industrialización, poco apoyo de los

gobiernos de turno, la existencia de leyes que se han cumplido parcialmente generando un crecimiento mínimo económico.

Para el periodo 2000-2005 se identifica un crecimiento mínimo del producto interno bruto ya que el país afrontaba los efectos de la dolarización y la principal fuente de ingreso para el país eran las exportaciones petroleras dejando de lado a otro tipo de exportaciones.

En el periodo 2005- 2008 se puede resaltar que existe una variación en el crecimiento de la producción nacional del país ya que empieza a existir diversificación de la producción nacional y ya no se llega a no depender de las exportaciones petroleras por lo cual en el año 2008 se registra un valor de 7,24% de PIB nacional.

El año 2008 fue un año positivo para la economía ecuatoriana, la misma que creció a tasas bastante aceptables en comparación con los dos últimos años y se registra resultados positivos pese a la crisis mundial que afecto a la economía norteamericana y global, el país mantuvo un crecimiento de hasta el 8% en ciertos semestres del año.

Para el año 2009 se registra un 0,36% resultando ser una variación negativa ya que la principal causa para el país es que recién en el 2009 se puede evidenciar los efectos de la crisis económica internacional originada por la burbuja inmobiliaria en los Estados Unidos y a las debacles de las productividades de las naciones pertenecientes a la Unión Europea (UE). por lo cual afecto a las exportaciones e importaciones causando un bajo nivel de crecimiento.

Para el año 2010 se registra un crecimiento de la economía de 3,58% por lo cual este crecimiento económico se sustenta en el aumento de la inversión pública y privada que asegura un mayor crecimiento en los años venideros y un incremento del consumo de los hogares. Además se debe recalcar que existen

una serie de avances sobre las exportaciones del sector no petrolero que alcanzo un crecimiento positivo.

En el año 2011 se registra un crecimiento de 7,78 para ubicarse en \$ 26.928.190 millones, frente al crecimiento del 3,58% en el año 2010 por lo cual la proyección de crecimiento para el 2012 será de 5%. Las actividades que más crecieron en el año 2011 fueron la construcción (0,72 %), servicios (0,36 %), manufactura (0,34 %), el refinado de petróleo (0,16 %) y el comercio (0,10 %).

Además se identifica que el consumo de los hogares aportó con 4,08 puntos; el consumo del gobierno 0,38%, las exportaciones 2,91 y las importaciones restaron 0,33, así como la variación de existencias que resta 2,81 puntos al total; mientras que por industrias, la construcción aporta dos puntos al crecimiento del PIB, los servicios 1,5; la industria manufacturera deja 0,96 y el comercio al por mayor y menor, 0,95%.

Como resultado del análisis del periodo 2000-2011 del Ecuador se puede observar que a pesar de la crisis el Ecuador ha mantenido una cierta estabilidad, lo cual confirma los resultados de la inflación, pero más allá de eso demuestra la estabilidad del país, esto genera una oportunidad para el Centro de Capacitación “Guayasamín de la ciudad de Quito, ya que el sector de los servicios es el que más crece, a la vez concentra abundante cantidad de fuerza laboral además Entre 2001 y 2007, el sector servicios aporta con el 42.77 % del VAB y el 56.96% del empleo nacional. y se mantiene con estabilidad y creciendo junto a la economía del país..

3.2.1.2 Factor Político

El aprendizaje del idioma Inglés es importante para el desarrollo del Ecuador en el Siglo XXI, por lo que el Ministerio de Educación y Cultura ha establecido como

política de estado el incentivar el aprendizaje del mismo, ubicándolo con especial jerarquía en el nuevo currículo de la Educación Básica, media y de especialización.

Los gobiernos Ecuatoriano y Británico firmaron en el año 1992 un convenio de cooperación técnica bilateral con el objetivo principal de mejorar la calidad de la enseñanza-aprendizaje del idioma Inglés en el país para lo cual se inició la reforma curricular del área. Se establecieron 3 fases para el desarrollo del proyecto, la primera de enero de 1992 a octubre de 1998; la segunda de noviembre de 1998 a diciembre de 2003 y la tercera de enero de 2004 hasta marzo de 2006. El Estado ecuatoriano para el año 2012 ha invertido en quinientas becas, dentro del programa “Enseña Inglés el currículum nacional no está alineado con los estándares internacionales, pues el 74 % de maestros de inglés del Ecuador está ubicado en el nivel A 1 y A 2. Después de varias pruebas a los maestros, las autoridades detectaron serias falencias en el nivel de conocimiento de inglés. De acuerdo a Senescyt, la deficiencia está reflejada en el promedio de los alumnos de 13/20, en las evaluaciones del idioma extranjero. Dicho rango acredita un nivel inicial de conocimiento de inglés. Este plan es desarrollado por la Secretaria Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (Senescyt) y el Ministerio de Educación.

Después de analizar las diversas políticas actuales se puede identificar como una oportunidad para el Centro de Capacitación “Guayasamín de la ciudad de Quito ya que su servicio estrella es la enseñanza del inglés ya que el gobierno actual apoya y promueve actividades para el aprendizaje del idioma inglés por lo tanto se podrá acceder a estos apoyos estatales.

3.2.1.3 Factor Tecnológico

El Ecuador cuenta con proveedores para todos los servicios que la tecnología ofrece a nivel mundial. El portafolio de los proveedores se caracteriza r en el campo de software, internet, telefonía fija y celular, entre otras. Pese a disponer de los servicios tecnológicos, la penetración y acceso de los mismos a la población en general es limitada. En relación a servicios de internet, tan solo un 10.13% de la población tiene acceso directo al servicio de quienes tienen acceso a Internet, tan solo un 29.5% de la población total del Ecuador cuenta con internet en casa. Además cada vez más se concientiza y se da importancia al uso de la tecnología para todas las actividades y en especial en el proceso de aprendizaje del inglés ya que Los estudiantes en especial desarrollan un sentido de logro cuando entienden los materiales a usar. Los estudiantes ganan confianza al usar el nuevo lenguaje. Los estudiantes tienen más oportunidad de enfrentarse con la nueva terminología, vocabulario y conocimiento especial. Los materiales auténticos que ellos pueden encontrar con el uso de la tecnología pueden reforzar la relación existente entre el lenguaje que se aprende en el salón de clases y el que se usa en el mundo real y permite a los estudiantes tener contacto directo con hablantes nativos del inglés y facilita el uso de lenguaje específico en un auténtico contexto. Los estudiantes pueden leer versiones de periódicos y noticias diarias en la web. Permite a los estudiantes participar en la cultura del nuevo idioma. Promueve un alto desarrollo de las habilidades del pensamiento.

Después de analizar las diversas políticas actuales se puede identificar como una amenaza para el Centro de Capacitación “Guayasamín de la ciudad de Quito ya que si el proceso de enseñanza del idioma inglés y del resto de especialidades no me maneja las herramientas tecnológicas se va a perder competitividad, efectividad para dotar de habilidades a los usuarios de los servicios del centro.

3.2.1.4 Factor Social

En Ecuador la importancia del inglés se ha generalizado puesto que se le considera como una vía de desarrollo económico, social y tecnológico; por lo tanto el maestro debe ser innovador en la enseñanza del idioma, desde el inicio, es decir, desde el nivel básico, para obtener resultados positivos a largo plazo.

Cada día se buscan nuevas y mejores alternativas que ayuden a las futuras generaciones de estudiantes a adquirir el inglés como lengua extranjera. Debido a la importancia que tiene el idioma inglés en el país la enseñanza se implementado en escuelas, colegios y universidades la obligatoriedad de la enseñanza del idioma inglés como segunda lengua. El hablar una segunda lengua en este caso Inglés, da la oportunidad de mejorar en relación a estudios, trabajo, intercambio comercial, y por ende mejora la economía de los ecuatorianos. Todos los estudiantes del nivel medio y superior deben aprobar la asignatura de inglés para poder graduarse o recibir su título profesional. Muchos se frustran al no poder lograr sus objetivos por la dificultad que tienen para el aprendizaje y dominio de la comunicación en este lenguaje. Los docentes y autoridades de educación ven en esta actividad una parte fundamental en la educación de los jóvenes de actualidad ya que mediante los periódicos ellos pueden reforzar las destrezas del idioma para escuchar, leer, escribir y hablar en inglés. Pero en este que es un largo proceso han existido falencias, en muchos casos el fracaso que tienen ciertos estudiantes se ha debido a la inadecuada aplicación de estrategias de aprendizaje, representando un retroceso en los avances que la competencia educativa presenta.

Después de analizar el factor social se puede identificar como una oportunidad para el Centro de Capacitación “Guayasamín de la ciudad de Quito ya que en el país, en la población el aprendizaje del idioma inglés cada vez toma más importancia y busca alternativas para poder acceder al aprendizaje.

3.3 Micro ambiente

3.3.1 Cliente

El cliente para el Centro de Capacitación “Guayasamín de la ciudad de Quito” al cual se pretende captar está conformado por niños, jóvenes y adultos del sector sur de la ciudad que deseen cursos de inglés con una gran variedad de horarios.

3.3.2. Competencia

Para el Centro de Capacitación “Guayasamín de la ciudad de Quito” se ha identificado que la competencia son otros institutos especializados en la enseñanza del inglés en el sector que gozan de cierto posicionamiento y reconocimiento como: Benedict, Cambridge, Wall Street Institute Ecuador, etc.

Número de estudiantes por Instituto

Instituto	Año de Creación	N° de alumnos por aula	N° de aulas	Utilización del aula por veces al día	Capacidad	Total de Estudiantes/dos meses	Estudiantes/año
Benedict	1993	8	12	5	75%	360	2.160
Wall Street	2001	8	7	5	75%	210	1.260
Cambridge	2003	8	8	5	75%	240	1.440

Fuente: Benedict, Wall Street Institute, Cambridge School of Language

El cuadro presentado indica el número de estudiantes por instituto, siendo el de mayor número de estudiantes Benedict con 360 por nivel de dos (2) meses de duración; Cambridge 240 y Wall Street 210 estudiantes cada uno.

Analizando el número de estudiantes que asisten a los institutos de idiomas anualmente se encuentra que Benedict tiene un número de estudiantes de 2,160 al año, Cambridge 1,440 y Wall Street 1,260 estudiantes por año.

En cuanto al número de estudiantes que han tenido los institutos de idiomas en los últimos años, se puede visualizar que para el año 2007 el número de estudiante fue de 840 estudiantes cada dos meses y 4.880 al año.

Número de estudiantes por año

Año	N° de estudiantes/dos meses	N° de estudiantes/año
1993	360	2.160
1994	360	2.160
1995	360	2.160
1996	360	2.160
1997	360	2.160
1998	360	2.160
1999	360	2.160
2000	360	2.160
2001	570	3.420
2002	570	3.420
2003	810	4.860
2004	810	4.860
2005	810	4.860
2006	810	4.860
2007	810	4.860

Fuente: Benedict, Wall Street Institute, Cambridge School of Language

A continuación se presenta un breve análisis de los tres institutos con mayor reconocimiento y participación en el mercado ecuatoriano.

BÉNÉDICT



Posee seis (6) niveles para sacar la suficiencia y diez (10) para acreditación internacional y cada nivel dura dos meses con una carga horaria de dos horas diarias que suman un total de ochenta (80) horas por nivel donde los precios incluido material didáctico son \$194.40 dólares.

El Instituto recibe de ocho (8) a diez (10) alumnos como máximo en cada nivel de enseñanza y un profesor estable para estos, tomando en cuenta que las dos horas diarias no son recuperables en el alumno que faltare.

El precio del segundo y tercer nivel es más reducido por la utilización de un mismo libro en los tres niveles básicos. Todo el material audiovisual y textos en estos tres primeros niveles se realiza con el propio sello y garantía Bénédicte.

WALL STREET INSTITUTE



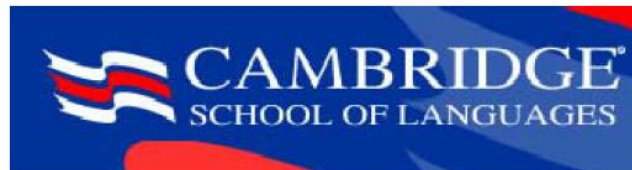
Posee doce (12) niveles para obtener la suficiencia y posee diecisiete (17) niveles en total. Se venden paquetes globales por un año con mensualidades de \$235 dólares o a su vez por niveles de \$320 a \$360 dólares cada nivel.

Cada nivel consta de cuarenta (40) horas las cuales están distribuidas en cuatro (4) horas semanales, con un promedio de dos meses por nivel. El Precio por hora

es de \$4.70, estas horas semanales son distribuidas según la necesidad y disposición de tiempo del alumno, siendo estas recuperables en cualquier atraso de la materia revisada.

El Instituto recibe como un máximo cinco (5) a ocho (8) alumnos por nivel de enseñanza, pero ni el profesor y muchas veces los compañeros son estables. Este Instituto trabaja con sus propios libros "Wall Street National" desde los niveles básicos hasta los más avanzados.

CAMBRIDGE



Cambridge School of Languages posee ocho (8) niveles para la suficiencia y diez (10) para certificación internacional, cada nivel dura dos meses con una carga horaria de dos horas diarias que suman un total de ochenta (80) horas por nivel.

El precio por nivel es de \$175 cabe recalcar que el precio no incluye material didáctico. El Instituto recibe de ocho (8) a diez (10) alumnos como un máximo en cada nivel de enseñanza y un profesor estable para estos, tomando en cuenta que las dos horas diarias no son recuperables en el alumno que faltare.

3.3.3 Sustitutos.

Para el Centro de Capacitación "Guayasamín de la ciudad de Quito se ha identificado que los sustitutos son los programas, planes de enseñanza del idioma inglés que se dictan en las escuelas, colegios y centros educativos administrados por el sector público.

3.3 Desarrollo de Matrices

3.3.1 Matriz de impacto Externo

Tabla 4 Matriz de Evaluación de los Factores Externos

Factores determinantes del Éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
OPORTUNIDADES			
1. Estabilidad económica del país y por tanto una oportunidad de crecimiento	.08	3	.24
2. Crecimiento del sector de los servicios y concentración de fuerza laboral.	.06	2	.12
3. Apoyo y promoción del gobierno actual actividades para el aprendizaje del idioma ingles	.11	1	.11
4. Importancia del aprendizaje del idioma inglés en la población.	.14	4	.56
5. Usuarios conformados por niños, jóvenes y adultos del sector sur de la ciudad	.09	4	.36
AMENAZAS			
1. Manejo de las herramientas tecnológicas en el proceso de aprendizaje del inglés.	.10	2	.20
2. Presencia de institutos especializados en la enseñanza del inglés en el sector con posicionamiento y reconocimiento.	.12	4	.48
3. Programas , planes de enseñanza , idioma inglés que se dictan en las escuelas, colegios ,centros educativos administrados por el sector publico	.07	3	.21
4. Acceso a programas de enseñanza del inglés en el internet.	.13	2	.26
5. Regulaciones del ministerio de educación hacia el manejo de tecnología.	<u>.10</u>	1	<u>.10</u>
TOTAL	1.00		2.46
Nota: (1) Las calificaciones 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. (2) El total ponderado de 2.64 está por arriba de la media de 2.50.

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Alexandra Aguilar

3.3.2 Matriz de Impacto Interno

Tabla 5 Matriz de Evaluación de Factores Internos

Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Peso ponderado
FORTALEZAS			
1. El centro lleva un control sobre la administración de los recursos financieros y la utilidad es reinvertida.	.08	3	.24
2. Posee un servicio estrella y además maneja la diversificación de los servicios.	.06	2	.12
3. El centro se encuentra avalado por el Ministerio de Educación	.11	1	.11
4. Posee una ubicación Estratégica en el sector sur de la ciudad.	.14	4	.56
5. Apertura de una sucursal del instituto en el cantón Mejía	.09	4	.36
DEBILIDADES			
1. El centro no posee una estructura organizacional definida	.10	2	.20
2. Ausencia de manejo de estrategias que apoyen la comercialización de los servicios.	.12	4	.48
3. Ausencia de un manejo de un plan de estratégico, ya que su manejo es empírico	.07	3	.21
4. El sistema administrativo comercial es ineficiente.	.13	2	.26
5. Disminución de la captación de nuevos usuarios.	<u>.10</u>	1	<u>.10</u>
TOTAL	1.00		2.46

Nota: (1) Las calificaciones 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. (2) El total ponderado de 2.64 está por arriba de la media de 2.50.

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Alexandra Aguilar

3.3.3 Matriz de Ponderación de Impacto

Tabla 6 Matriz de Ponderación de Impacto (Fortalezas)

	FORTALEZAS	IMPACTO		
		Alto 5	Medio 3	Bajo 1
	FACTOR			
F.1	1. El centro lleva un control sobre la administración de los recursos financieros y la utilidad es reinvertida.	X		
F.2	2. Posee un servicio estrella y además maneja la diversificación de los servicios.		X	
F.3	3. El centro se encuentra avalado por el Ministerio de Educación	X		
F.4	4. Posee una ubicación Estratégica en el sector sur de la ciudad.	X		
F.5	5. Apertura de una sucursal del instituto en el cantón Mejía		X	

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Alexandra Aguilar

Tabla 7 Matriz de Ponderación de Impacto (Oportunidades)

	OPORTUNIDADES	IMPACTO		
		Alto 5	Medio 3	Bajo 1
	FACTOR			
O.1	1. Estabilidad económica del país y por tanto una oportunidad de crecimiento	X		
O.2	2. Crecimiento del sector de los servicios y concentración de fuerza laboral.	X		
O.3	3. Apoyo y promoción del gobierno actual actividades para el aprendizaje del idioma ingles	X		
O.4	4 .Importancia del aprendizaje del idioma inglés en la población.		X	
O.5	5. Usuarios conformados por niños, jóvenes y adultos del sector sur de la ciudad		X	

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Alexandra Aguilar

Tabla 8 Matriz de Ponderación de Impacto (Habilidades)

	DEBILIDADES	IMPACTO		
		Alto 5	Medio 3	Bajo 1
	FACTOR			
D.1	1. El centro no posee una estructura organizacional definida	X		
D.2	2 .Ausencia de manejo de estrategias que apoyen la comercialización de los servicios.	X		
D.3	3. Ausencia de un manejo de un plan de estratégico, ya que su manejo es empírico	X		
D.4	4. El sistema administrativo comercial es ineficiente.	X		
D.5	5. Disminución de la captación de nuevos usuarios.		X	

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Alexandra Aguilar

Tabla 9 Matriz de Ponderación de Impacto (Amenazas)

	AMENAZAS	IMPACTO		
		Alto 5	Medio 3	Bajo 1
	FACTOR			
A.1	1. Manejo de las herramientas tecnológicas en el proceso de aprendizaje del inglés.		X	
A.2	2. Presencia de institutos especializados en la enseñanza del inglés en el sector con posicionamiento y reconocimiento.	X		
A.3	3. Programas , planes de enseñanza , idioma inglés que se dictan en las escuelas, colegios ,centros educativos administrados por el sector publico	X		
A.4	4. Acceso a programas de enseñanza del inglés en el internet.		X	
A.5	5. Regulaciones del ministerio de educación hacia el manejo de tecnología.	X		

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Alexandra Aguilar

De esta manera, habiendo realizado un estudio de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, es posible sustentar el mejoramiento del sistema administrativo y comercial, mismo que se inicia desde la formulación estrategias que debe considerar la institución, se requiere también una reestructuración, el establecimiento de las políticas, indicadores, responsabilidades y lineamientos para sus procesos, aspectos con los cuales será posible alcanzar los objetivos previstos.

3.3.4 Matriz Estratégica FODA

Tabla 10 Matriz Estratégica FODA

FACTOR EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>FACTOR INTERNO</p>	<p>O.1 Oportunidad de crecimiento O.2 Crecimiento de sector de servicios O.3 Apoyo del gobierno hacia el aprendizaje del inglés. O.4 Importancia del aprendizaje del idioma inglés en la población. O.5 Usuarios conformados por niños, jóvenes y adultos.</p>	<p>A.1 Manejo de herramientas tecnológicas en el aprendizaje del idioma. A.2 Presencia de institutos especializados en el idioma con mayor reconocimiento. A.3 Programas y planes de enseñanza del idioma por parte de instituciones educativas públicas. A.4 Acceso a programas de enseñanza en la web A.5 Regulaciones del ministerio de educación.</p>
<p>FORTALEZAS</p> <p>F.1 Control sobre la administración de los recursos. F.2 Posee servicio estrella y diversificación de los servicios F.3 Centro avalado por el ministerio de educación. F.4 Ubicación estratégica del centro F.5 Apertura de sucursal en el cantón Mejía.</p>	<p>OPERACIONES FO</p> <p>E.1 Fortalecer de forma eficiente la administración de los recursos. E.2 Difundir el servicio estrella y la diversificación de los servicios. E.3 Difundir en los medios que el centro está avalado por el ministerio de educación. E.4 Fortalecer la ubicación estratégica del centro E.5 Promocionar la apertura de la sucursal en el cantón Mejía.</p>	<p>OPERACIONES FA</p> <p>E.6 Adaptarse al manejo de las herramientas tecnológicas para el aprendizaje del idioma. E.7 Competir con los institutos especializados con el manejo de precios competitivos. E.8 Buscar alianzas estratégicas con los programas de enseñanza con las instituciones públicas. E.9 Diseñar un sitio web que permita ofertar la enseñanza del idioma a través de la web. E.10 Cumplir de forma eficiente, eficaz y oportuna los reglamentos para no tener problemas con la regulación del ministerio.</p>

DEBILIDADES	OPERACIONES DO	OPERACIONES DA
<p>1. El centro no posee una estructura organizacional definida.</p> <p>2. Ausencia de estrategias para la comercialización del servicio.</p> <p>3. El centro no posee un plan estratégico ya que su manejo es empírico.</p> <p>4. Sistema administrativo –comercial es ineficiente.</p> <p>5. Disminución de la captación de los nuevos clientes.</p>	<p>E.11 Diseñar e implementar una estructura organizacional en el centro.</p> <p>E.12 Desarrollar e implementar estrategias para la comercialización del servicio.</p> <p>E.13 Diseñar e implementar un plan estratégico en la organización.</p> <p>E.14 Analizar, desarrollar una propuesta para mejorar el sistema administrativo-comercial.</p> <p>E.15 Desarrollar un plan de promoción y publicidad para la captación de nuevos clientes.</p>	<p>E.16 Diseñar indicadores para poder evaluar el cumplimiento de la estructura organizacional.</p> <p>E.17 Desarrollar una metodología para el control del cumplimiento de las estrategias.</p> <p>E. 18 Implementar indicadores que faciliten el cumplimiento de las estrategias</p> <p>E. 19 implementar la propuesta en el sistema administrativo-comercial</p> <p>E. 20 Evaluar periódicamente los resultados del plan de promoción y publicidad para poder replantear el plan.</p>

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Alexandra Aguilar

3.3.5 Síntesis de Estrategia FODA

<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS FO</p> <p>RELACIÓN FORTALEZAS OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> – Fortalecer de forma eficiente la administración de los recursos. – Difundir el servicio estrella y la diversificación de los servicios. – Difundir en los medios que el centro está avalado por el ministerio de educación. – Fortalecer la ubicación estratégica del centro Promocionar la apertura de la sucursal en el cantón Mejía. 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS FA</p> <p>RELACIÓN FORTALEZAS AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> – Adaptarse al manejo de las herramientas tecnológicas para el aprendizaje del idioma. – Competir con los institutos especializados con el manejo de precios competitivos. – Buscar alianzas estratégicas con los programas de enseñanza con las instituciones públicas. – Diseñar un sitio web que permita ofertar la enseñanza del idioma a través de la web. – Cumplir de forma eficiente, eficaz y oportuna los reglamentos para no tener problemas con la regulación del ministerio.
<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DO</p> <p>RELACIÓN DEBILIDADES OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> – Diseñar e implementar una estructura organizacional en el centro. – Desarrollar e implementar estrategias para la comercialización del servicio. – Diseñar e implementar un plan estratégico en la organización. – Analizar, desarrollar una propuesta para mejorar el sistema administrativo-comercial. – Desarrollar un plan de promoción y publicidad para la captación de nuevos clientes. 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DA</p> <p>RELACIÓN DEBILIDADES AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> – Diseñar indicadores para poder evaluar el cumplimiento de la estructura organizacional. – Desarrollar una metodología para el control del cumplimiento de las estrategias. – Implementar indicadores que faciliten el cumplimiento de las estrategias – Implementar la propuesta en el sistema administrativo-comercial – Evaluar periódicamente los resultados del plan de promoción y publicidad para poder replantear el plan.

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Alexandra Aguilar

CAPITULO IV

LEVANTAMIENTO Y ANÁLISIS DE PROCESOS

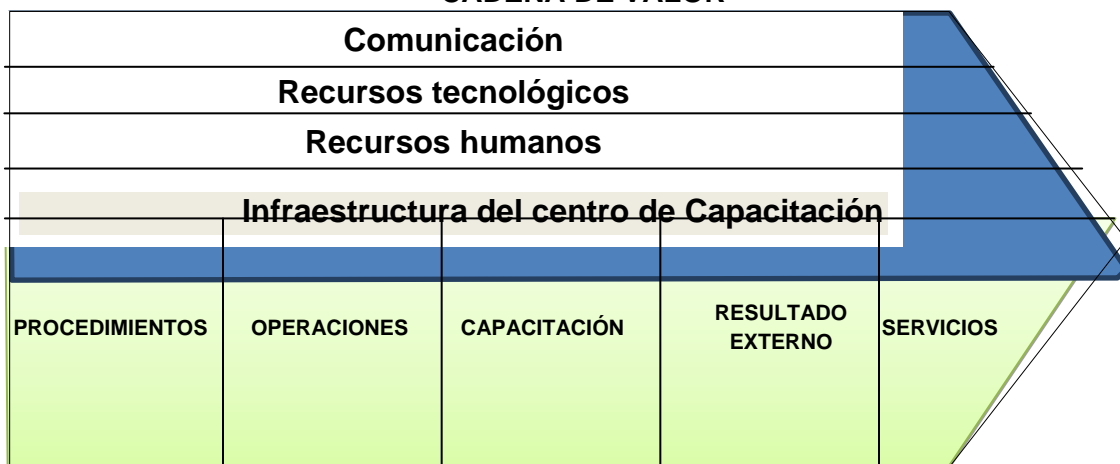
Para el levantamiento y análisis de los procesos actuales del centro de Capacitación “Guayasamín de la ciudad de Quito se va a tomar en cuenta los siguientes aspectos.

4.1 Cadena de Valor

A través de la cadena de valor se analizarán las actividades del negocio que contribuirán a sus tareas de diseñar, producir, suministrar, comunicar y apoyar al servicio educativo diferenciando las actividades importantes del Centro de capacitación.

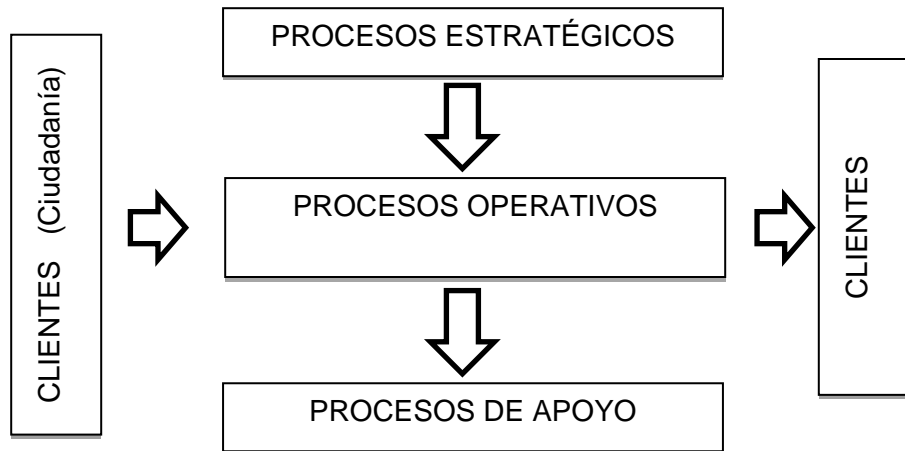
La cadena de valor comprende desde el proveedor (docentes) hasta el cliente (padres y alumnos).

Gráfico 8 Cadena de Valor
CENTRO DE CAPACITACIÓN “GUAYASAMÍN
CADENA DE VALOR



Elaborado por: Alexandra Aguilar

Gráfico 9 Esquema del mapa de procesos general



Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Alexandra Aguilar

4.2 Descripción de Actividades por área

A continuación se describe cada una de las áreas con las que actualmente cuenta el Centro de Capacitación “Guayasamín”.

Tabla 11 Actividades Dirección General

Dirección General	Cumplir y hacer cumplir las normas constitucionales, las legales y las del reglamento interno de la Institución.
	Contratar al personal docente, administrativo y de servicios.
	Asignar al personal comisiones ocasionales.
	Estimular al personal docente administrativo y de servicios de acuerdo al Reglamento.
	Aprobar la distribución de asignaturas y la carga horaria de cada profesor.
	Orientar, promover y supervisar las actividades del Centro promoviendo acciones de mejoramiento de la educación, actualización y desarrollo profesional del personal docente y administrativo de la Institución.
	Velar por la articulación coherente de las Direcciones y Coordinaciones del Centro y supervisar su acción dentro de una visión enmarcada en las propuestas educativas de la organización.
	Programar, ejecutar, controlar y evaluar la planificación académica y pedagógica del centro.
	Asesorar al subdirector en asuntos técnicos, académicos y administrativos.
	Todos los demás deberes y atribuciones que constan en el Reglamento General de la Ley de Educación.

Fuente: Centro de capacitación “Guayasamín”.

Elaborado por: Alexandra Aguilar

Tabla 12 Actividades Sub-Dirección

Sub Dirección	Remplazar al Director general en su ausencia
	Programar, ejecutar, controlar y evaluar la planificación académica y pedagógica del Centro
	Asignar clases y actividades académicas a los profesores de acuerdo con el director general.
	Vigilar el desarrollo de los programas a lo largo del curso.
	Revisar los libros, formularios y demás documentos concernientes a las actividades escolares llevados por los instructores.
	Designar a los Coordinadores de Área con la aprobación del Director general.
	Elaborar y ejecutar el plan anual de la Dirección a su cargo.
	Evaluar periódicamente la marcha de las áreas de su Dirección.
	Elaborar un informe anual de labores y entregarlo al director general.
	Estar presente en los actos culturales donde el Colegio tome parte.
	Cumplir las comisiones ocasionales que le encargare el director general.

Fuente: Centro de capacitación “Guayasamín”.

Elaborado por: Alexandra Aguilar

Tabla 13 Actividades Departamento de Asesoría

Dep. Asesoría	Ofrecer asesoría individual y colectiva a los alumnos, docentes, personal administrativo y padres de familia.
	Funcionamiento en grupo para comprender la dinámica de los grupos, capacidad para facilitar el trabajo de compañeros de mover al grupo y dirigir discusiones.
	Definir estructuras de trabajo, tiempo en las actividades, buen organizador.
	Proponer actividades, dirigir al profesorado a la acción.
	Desarrollar un sentido de apertura , sin miedo, buenas relaciones
	Apoyo para proporcionar relaciones de ayuda, de afectividad positiva aceptación de otros.
	Expresión directa de información negativa sin generar aspectos negativos
	Mediador en los conflictos para resolver o mejorar situaciones en las que hay en juegos múltiples e incompatibles intereses.
	Colaboración para la creación de relaciones donde la influencia sea mutuamente compartida.
	Crear en el docente el sentimiento de confianza

Fuente: Centro de capacitación “Guayasamín”.

Elaborado por: Alexandra Aguilar

Tabla 14 Actividades Departamento de Administración

Dep. Administración	Cumplir y hacer cumplir las disposiciones del director.
	Proponer políticas salariales y velar por su cumplimiento, con la previa aprobación del director general
	Administración de los subsistemas de personal: selección, inducción, evaluación de desempeño, capacitación, mejoramiento continuo y desvinculación
	Informar a la Dirección de planeamiento y presupuesto el tipo de contrato, sueldo y beneficios del nuevo colaborador/a

Fuente: Centro de capacitación "Guayasamín".

Elaborado por: Alexandra Aguilar

Tabla 15 Actividades Planeamiento y Presupuesto

Dep. Planeamiento y presupuesto	Participar en la elaboración del presupuesto anual y presentarlo al director.
	Presentar trimestralmente al director el avance de cumplimiento y desviaciones presupuestarias.
	Realizar estudios de costos de cualquier nuevo servicio que el Centro vaya a implementar para fijar las tasas.
	Realizar los estudios financieros pertinentes para solicitar aumento de pensiones cuando el director lo considere necesario.
	Atender oportunamente a los egresos ordinarios y velar por la puntualidad en la elaboración y transferencias para los roles de pago mensual.
	Recaudar las pensiones y atender los requerimientos de los alumnos o sus representantes.
	Presentar al director los balances auditados y cada año el balance general.
	Entregar al director semanalmente el flujo de caja para su conocimiento y toma de decisiones.
	Presentar al director los cheques y comprobantes de pago, para su firma.

Fuente: Centro de capacitación “Guayasamín”.

Elaborado por: Alexandra Aguilar

Tabla 16 Actividades Departamento de Instrucción

Dep. de Instrucción	Cumplir y hacer cumplir las disposiciones del director general
	Seleccionar estrategias de enseñanza–aprendizaje–evaluación según el programa de formación profesional y el enfoque metodológico adoptado
	Seleccionar ambientes de aprendizaje con base en los resultados propuestos y en las características y requerimientos de los aprendices.
	Reportar información académica y administrativa según las responsabilidades institucionales asignadas
	Evaluar la formación de los aprendices durante el proceso educativo de acuerdo con el Manual de Evaluación vigente.
	Gestionar los recursos educativos requeridos según el desarrollo de los procesos formativos.
	Programar las actividades de enseñanza–aprendizaje–evaluación de conformidad con los módulos de formación y el calendario institucional y el Manual de Procedimientos para la ejecución de acciones de Formación Profesional.

Fuente: Centro de capacitación “Guayasamín”.

Elaborado por: Alexandra Aguilar

Tabla 17 Actividades de Evaluación y seguimiento

Dep .de Evaluación y seguimiento	Llevar un registro de las asistencias de los alumnos a los cursos.
	Llevar un registro de las aportaciones de los alumnos
	Evaluación de habilidades en los estudiantes
	Valorar las capacidades de en los estudiantes.
	Levantar la información para el cálculo de los indicadores del Componente de Desarrollo de Capacidades y habilidades aprendidas.
	Reportar los inconvenientes suscitados en los alumnos al subdirector.
	Presentar un informe de las asistencias y aportaciones de los alumnos al sub director

Fuente: Centro de capacitación “Guayasamín”.

Elaborado por: Alexandra Aguilar

4.3 Inventario de procesos

Para el levantamiento del inventario de los procesos actuales del Centro de Capacitación “Guayasamín de la ciudad de Quito se han realizado las siguientes actividades de recopilación de información:

Entrevistas y reuniones de trabajo con el personal del centro; ejecución de talleres de trabajo con el personal perteneciente a las diferentes áreas de la organización:

- Dirección General

- Sub Dirección
- Asesoría
- Administración
- Planeamiento y presupuesto
- Instrucción
- Evaluación y seguimiento

Para la definición de los procesos que serán objeto de revisión y análisis dentro de esta investigación, se efectuó una reunión de trabajo con el siguiente personal:

- Administración
- Planeamiento y presupuesto

A fin de que la organización tenga una estructura organizacional óptima, es necesario identificar los procesos que requiere la misma en sus diferentes áreas, para así poder contar con un funcionamiento organizacional eficaz.

En la siguiente tabla se desglosa el Inventario de Procesos de la Organización de la siguiente manera:

Tabla 18 Inventario de Procesos de la Organización

<i>Tipo de Proceso</i>	<i>Nombre del proceso</i>	<i>Nombre del subproceso</i>
PROCESOS DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Direccionamiento Estratégico	Conocimiento del Proyecto Educativo Común
		Planificación Institucional
	Planificación Académica	Determinación de políticas educativas
		Planificación Académica
	Admisión y Registro	Admisión
		Registro Académico
		Emisión de certificados y especies
	Programación Académica	Desarrollo académico de áreas
		Programación pedagógica
		Programación de actividades extracurriculares
Procesos Pedagógicos en aula		
Orientación Educativa	Tutoría	
	Seguimiento de tutorías	
	Seguimiento del alumnado	
	Orientación vocacional	
PROCESOS DE APOYO	Gestión Financiera	Registro contable
		Cobros
		Pagos
	Gestión de Recursos	Adquisiciones
		Mantenimiento
		Correspondencia y archivo
	Gestión de Talento Humano	Docentes
		Trabajadores y Administrativos
	Gestión de Laboratorios y aulas especializadas	Laboratorios
		Audiovisuales
	Administración de servicios	Administración de Biblioteca
		Administración de Transporte
		Administración de Bar – Restaurante

Fuente: Centro de capacitación “Guayasamín”.

Elaborado: Alexandra Aguilar

4.4 Análisis y problemática de los procesos actuales

4.4.1 Proceso Administrativo

Después del inventario a los procesos es necesario analizar al proceso administrativo del centro de Capacitación “Guayasamín de la ciudad de Quito con el fin de identificar la situación actual del proceso por lo tanto el proceso se encuentra de la siguiente forma:

- No cuenta con una estructura orgánica definida por lo que se actual gestión empresarial es de forma empírica, no se manejan estrategias de forma eficiente, su manejo actual es de forma empírica por lo cual ha generado que una disminución de inscripciones en el Centro de Capacitación Ocupacional.
- No posee, ni maneja un plan estratégico, por lo cual su manejo actual es empírico dando como resultado que la organización presente deficiencias, el servicio se ha identificado que es eficiente ya que oferta servicios estrella como cursos de inglés para jóvenes, adultos y niños en una gran variedad de horarios, sin embargos también incursiona en cursos de Auxiliares de Gastronomía, Hotelería, Turismo, Guías y Arte. Pero no existe difusión y promoción para los servicios del centro de capacitación.

4.4.2 Proceso Comercial

El proceso comercial del centro de Capacitación “Guayasamín de la ciudad de Quito se encuentra de la siguiente forma:

- No existe un plan de medios que permita la difusión y promoción de la existencia de los servicios del centro por lo que la población de la ciudad

desconoce los servicios, además no manejan estrategias para poder enfrentar a la competencia ,las actividades comerciales son deficientes ya que las personas que habitan en la ciudad desconocen las cualidades y la ventaja competitiva, no poseen canales de comercialización adecuados , no poseen alianzas estratégicas ni clientes estratégicos por lo que los usuarios actuales no son los que se esperaba captar.

CAPITULO V

PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

5.1 Visión

“Instituto Dolores de Guayasamín” se proyecta para los próximos 5 años en constituirse en la compañía Líder en la enseñanza del idioma inglés en la ciudad de Quito, dando al cliente un servicio eficiente con talento humano preparado, capacitado y comprometido con sus clientes y con criterio sensible.

5.2 Misión

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

5.3 Objetivos

5.3.1 Objetivo General

Diseñar e implementar un direccionamiento estratégico en el Instituto Dolores Calero de Guayasamín con el uso de herramientas de dirección estratégica para el mejoramiento del sistema Administrativo, Comercial y dar solución a los problemas actuales de la institución.

5.3.2 Objetivos Específicos

- Diseñar e implementar la base filosófica (misión, visión, políticas, valores y principios del Instituto Dolores Calero de Guayasamín.
- Elaborar e implementar estrategias para mejorar el sistema Administrativo, Comercial del instituto y poder captar nuevos usuarios hacia los servicios que se ofertan.
- Definir la estructura organizacional de Instituto Dolores Calero de Guayasamín.
- Establecer las respectivas funciones y responsabilidades de las áreas que conforman la institución.

5.4 Políticas

5.4.1 Política General

Direccional los esfuerzos corporativos a la consecución de un desempeño eficiente y eficaz en todas las áreas logrando excelencia en todos sus procesos.

5.4.2 Políticas Administrativas

- Todos los colaboradores del Centro de Capacitación “Guayasamín de la ciudad de Quito al incorporarse al centro recibirán información sobre la filosofía corporativa y políticas, para trabajar bajo esfuerzos y objetivos comunes

- Realizar una vez al año la capacitación de acuerdo a las necesidades de cada área.
- Realizar mensualmente el control de actividades con el propósito de obtener información sobre los requerimientos mínimos y eficiencia de las mismas.
- Dotar al personal los insumos y herramientas necesarias para el desarrollo de sus actividades.

5.4.3 Políticas de Comercialización

- Realizar semestralmente una calificación de los proveedores, logrando así determinar la más alta calidad y los precios más competitivos del mercado.
- Fortalecer las negociaciones con clientes corporativos.
- Se negociará la forma de pago a proveedores, y clientes mediante efectivo o a crédito personal hasta 45 días plazo.
- Se aplicará descuentos, ofertas por temporadas con el fin de captar a los diversos clientes para los espacios publicitarios en el ejemplar impreso.

5.5 Valores

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

- **Disciplina.-** Disciplina es estar a tiempo, cumplir con las obligaciones en el momento adecuado. Se requiere de carácter, orden y eficacia para estar en condiciones de realizar las actividades que se piden y poder desempeñarlas lo mejor que se pueda.
-
- **Espíritu de servicio.-** Espíritu de servicio es desempeñar las funciones con calidad y compromiso para satisfacer las necesidades y expectativas de la comunidad.

5.6 Principios

- **Calidad y Confiabilidad.-** La calidad de los productos y servicio ofrecen confiabilidad a los clientes

Eficiencia y Eficacia

- Eficiencia: Capacidad para lograr un fin empleando los mejores medios posibles.
- Eficacia: Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera para satisfacción de los clientes.

5.7 Estrategias

Alfred Chandler define a la estrategia como: “la determinación de metas y objetivos básicos de largo plazo de la empresa, la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos para lograr dichas metas”

5.7.1 Formulación de Estrategia Corporativa

La estrategia del centro de Capacitación “Guayasamín de la ciudad de Quito es cumplir con los intereses corporativos, en la prestación diferenciada de difusión del servicio estrella (enseñanza del inglés) y la diversificación de los otros servicios ofreció una alternativa para el aprendizaje del idioma a los niños, jóvenes y adultos de la ciudad de Quito, por lo cual se transforman en ventajas competitivas ofrecidas al cliente.

5.7.2 Formulación de Estrategias Genéricas

Siguiendo el uso de estrategias para alcanzar el cumplimiento de los objetivos planteados se va a definir una serie de estrategias genéricas las cuales se implementaran en el centro de Capacitación “Guayasamín de la ciudad de Quito las cuales son las siguientes:

PERFIL ESTRATÉGICO
Tabla 19 Perfil Estratégico

Clasificación	Sub –clasificación	Aplicación
Penetración de Mercados	Crecimiento	El centro de Capacitación “Guayasamín debe optar por una estrategia de penetración en el mercado ya que se encuentra en un mercado actual con un producto actual.
Competitiva	Retador	El centro de Capacitación “Guayasamín debe optar por una estrategia retadora, pues al hacer frente a los centros de enseñanza especializadas en el idioma que tienen similar o mayor participación debe atacar o minimizar el efecto de acciones emprendidas por la competencia y los sustitutos.
De Crecimiento	Intensivo	Dentro de este tipo de estrategia el centro de Capacitación “Guayasamín debe optar por estrategias de crecimiento intensiva, debido a que no explota todas sus oportunidades que pueden otorgar una mejora en su cuota de mercado.
De Desarrollo	Diferenciación	Dentro de las estrategias de desarrollo, “El centro de Capacitación “Guayasamín debe optar por una estrategia de diferenciación en la difusión del servicio estrella (enseñanza del inglés) y la diversificación de los otros para ofrecer un valor agregado a los clientes en el plan de medios así ofreciendo mejores atributos a diferencia de la competencia.

Fuente: Investigación directa

Elaborado: Alexandra Aguilar

5.7.3 Presentación de estrategias

- Satisfacer las necesidades de los usuarios del servicio.
- Incrementar la cartera de usuarios del servicio.
- Incrementar las ventas en la institución.
- Dar a conocer el valor agregado que ofrece la empresa.
- Mejorar el sistema administrativo comercial de la institución.
- Mejorar las habilidades y capacidades del talento humano.

Estrategia de Servicios

A continuación se presenta la orientación o políticas sobre las cuales se basarán los servicios administrativos y comerciales presentados por el Instituto:

Gráfico 10 Estrategia de servicio

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

Elaborado: Alexandra Aguilar

Se ha escogido esta frase seleccionada como política direccionadora para el servicio, primeramente tomando en consideración que el fuerte de la organización y lo que demanda los clientes con mayor énfasis es la forma en que se deberían dar las asesorías. Las clases deben ser amenas y divertidas para que los estudiantes se sientan motivados. Para que deseen continuar en el curso y por ende aprendiendo el idioma de una manera agradable. Consecuentemente, se puede indicar que el eslogan es corto y conciso; además de ser una frase que impacta, tomando en cuenta que la mayor parte de curso de inglés son netamente

gramaticales, monótonos y hasta un tanto aburridos. Esto es lo que no quiere reflejar “Instituto Dolores Calero de Guayasamín” a sus clientes.

Gráfico 11 Política de servicio del Instituto Dolores Calero de Guayasamín

Instituto Dolores Calero de Guayasamín

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

Elaborado: Alexandra Aguilar

Gráfico 12 Política de operación

Instituto Dolores Calero de Guayasamín

Toda la empresa tanto directivos, personal administrativo y docentes deben conocer que la razón de ser y de existir son las personas; es decir la organización se debe a ellas y trabaja por ellas.

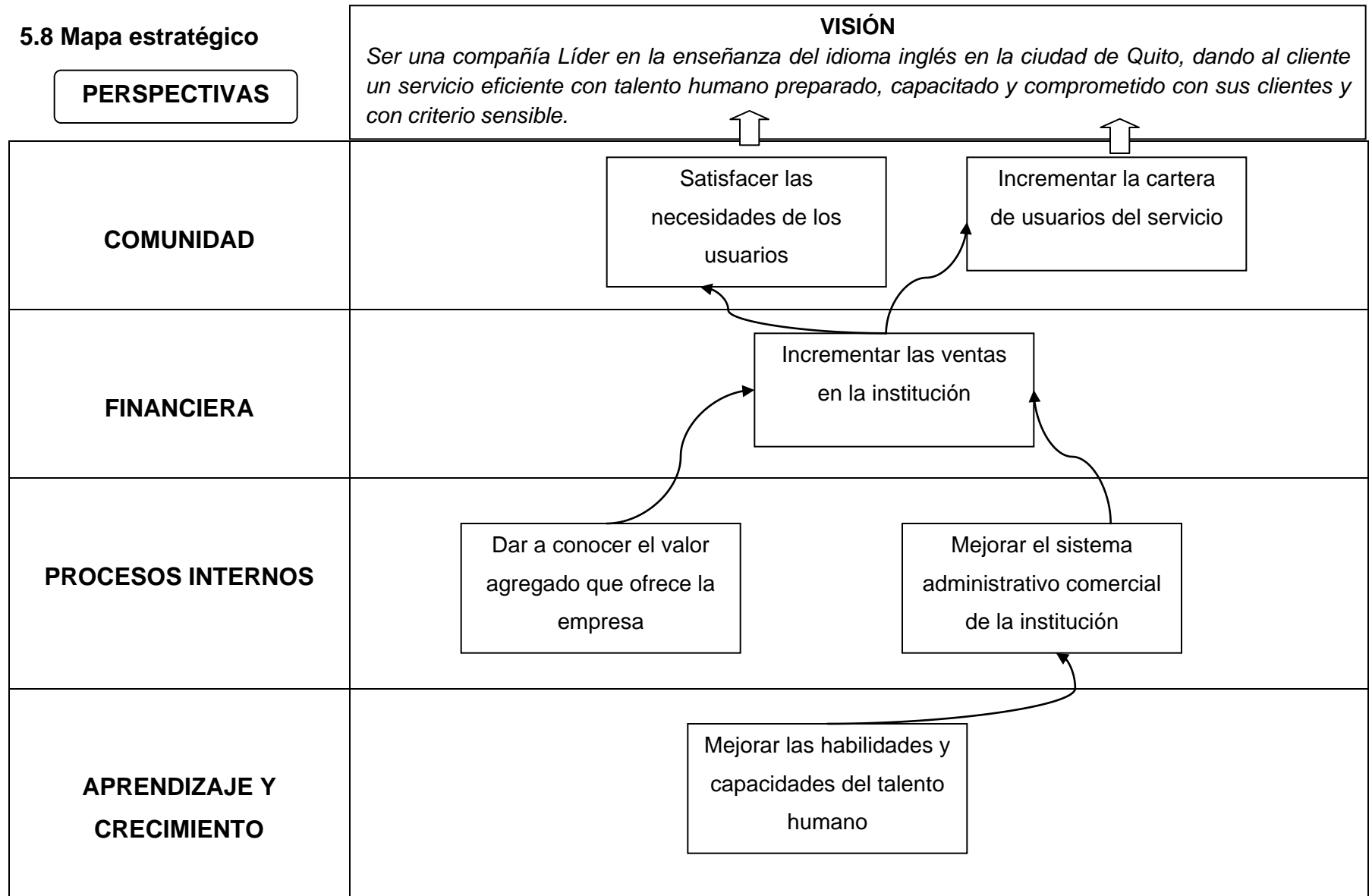
El Instituto Dolores Calero de Guayasamín debe ofrecer oportunidades de conocimiento y desarrollo a través de una filosofía de servicio competitiva.

Hoy, mañana y siempre los empleados deben estar comprometidos en cumplir con los valores de la empresa con la finalidad de que el cliente se desarrolle en un ambiente adecuado.

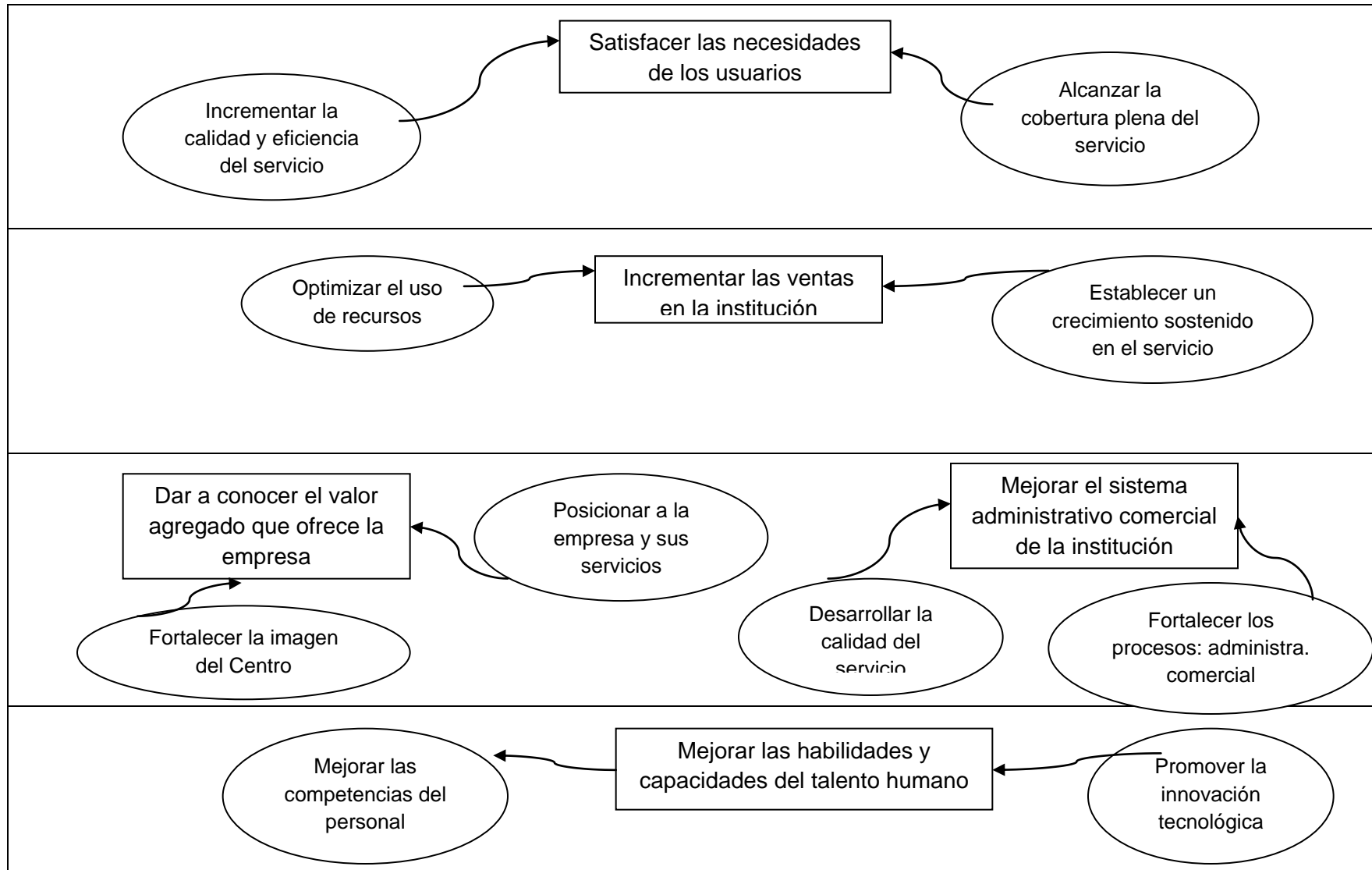
Elaborado: Alexandra Aguilar

5.8 Mapa estratégico

PERSPECTIVAS



5.9 Objetivos de largo y corto plazo



CAPITULO VI

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

La propuesta de mejoramiento se basará en la cadena de valor, es decir, se fortalecerá sus actividades principales, sobre todo en lo que es el sistema administrativo – comercial del Centro de Capacitación Guayasamín.

Como fruto de la cadena de valor del Centro de Capacitación “Guayasamín” se ha podido definir los organigramas tanto estructural, funcional y posicional de la institución, así como la asignación de responsabilidades y competencias por cada área.

Por otra parte se ha establecido los factores a mejorar en los dos principales procesos que ha presentado falencias como lo es el proceso administrativo y el proceso comercial y que de igual manera se basó en la columna vertebral del Centro de Capacitación “Guayasamín”, es decir su cadena de valor, la misma que ha sido detallada en el capítulo IV

6.1 Factores de éxito a alcanzar

El conocimiento exhaustivo de los clientes: Es básico para una organización conocer a los clientes que tiene y a los posibles clientes, por lo que siempre la institución deberá responder a preguntas como:

- ¿Quiénes son los clientes?
- ¿Cómo son los clientes?
- ¿Qué provoca ser clientes de la organización?
- ¿Por qué los clientes adquieren los servicios de la organización?
- ¿Para que los clientes adquieren los servicios los clientes?

De tal forma es necesario tener claro que sin clientes no hay organización por lo que es necesario cuidar mucho y bien a las personas u organizaciones que adquieren los servicios del centro de Capacitación “Guayasamín de la ciudad de Quito.

Como superar a la competencia: Además de conocer las necesidades de los clientes y satisfacerlos es recomendable que esto mejor se realice mejor que la competencia, sino la ventaja competitiva será nula, ¿Qué es lo que lleva a un consumidor final a adquirir un determinado servicio, ya que todo puede cambiar en la compra final?

En resumen, el entorno general puede ser de muy diverso tipo, en función de una serie de características, Entre estas destacan su dinamicidad, su complejidad, su diversidad y hostilidad, sobre la base de estas propiedades el entorno puede ser establecer, reactivo o turbulento.

De tal forma se ha analizado el entorno del centro de Capacitación “Guayasamín de la ciudad de Quito. Se ha identificado dos factores claves de éxito, el conocimiento profundo de los clientes y la supervivencia de la organización ante el fenómeno de la competencia. El primero de los factores implica conocer las necesidades de los clientes, sus diferentes tipos, los atributos de los servicios que realmente aprecian etc... El segundo requiere que el centro de Capacitación posea algo que el resto de los competidores no pueda imitar, ya que no basta con satisfacer plenamente a los clientes, sino que debe hacerse mejor que lo hacen las empresas rivales, se puede observar que el centro posee varios factores.

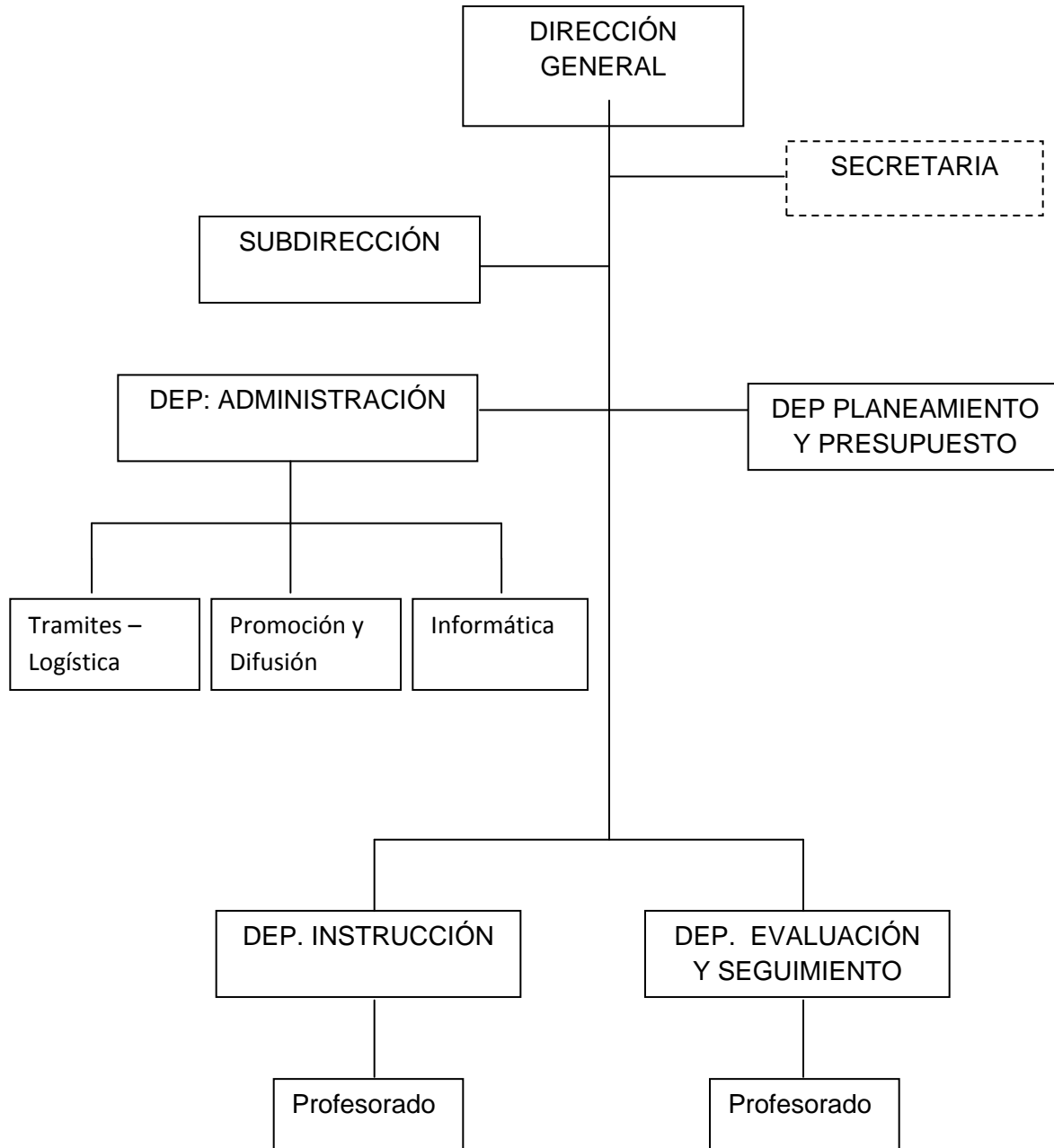
Por tanto, la ubicación estratégica de las instalaciones del centro, un servicio estrella, la oferta de servicios complementarios y el soporte técnico – legal permitirán aportar al mejoramiento integral de la empresa, pues el centro se encuentra avalado por el Ministerio de Educación, posee una ubicación

Estratégica en el sector sur de la ciudad y se prevé la apertura de una sucursal del instituto en el cantón Mejía.

De tal forma estos factores convierten al centro de capacitación en una institución con un enorme potencial de éxito.

6.2 Organigrama estructural

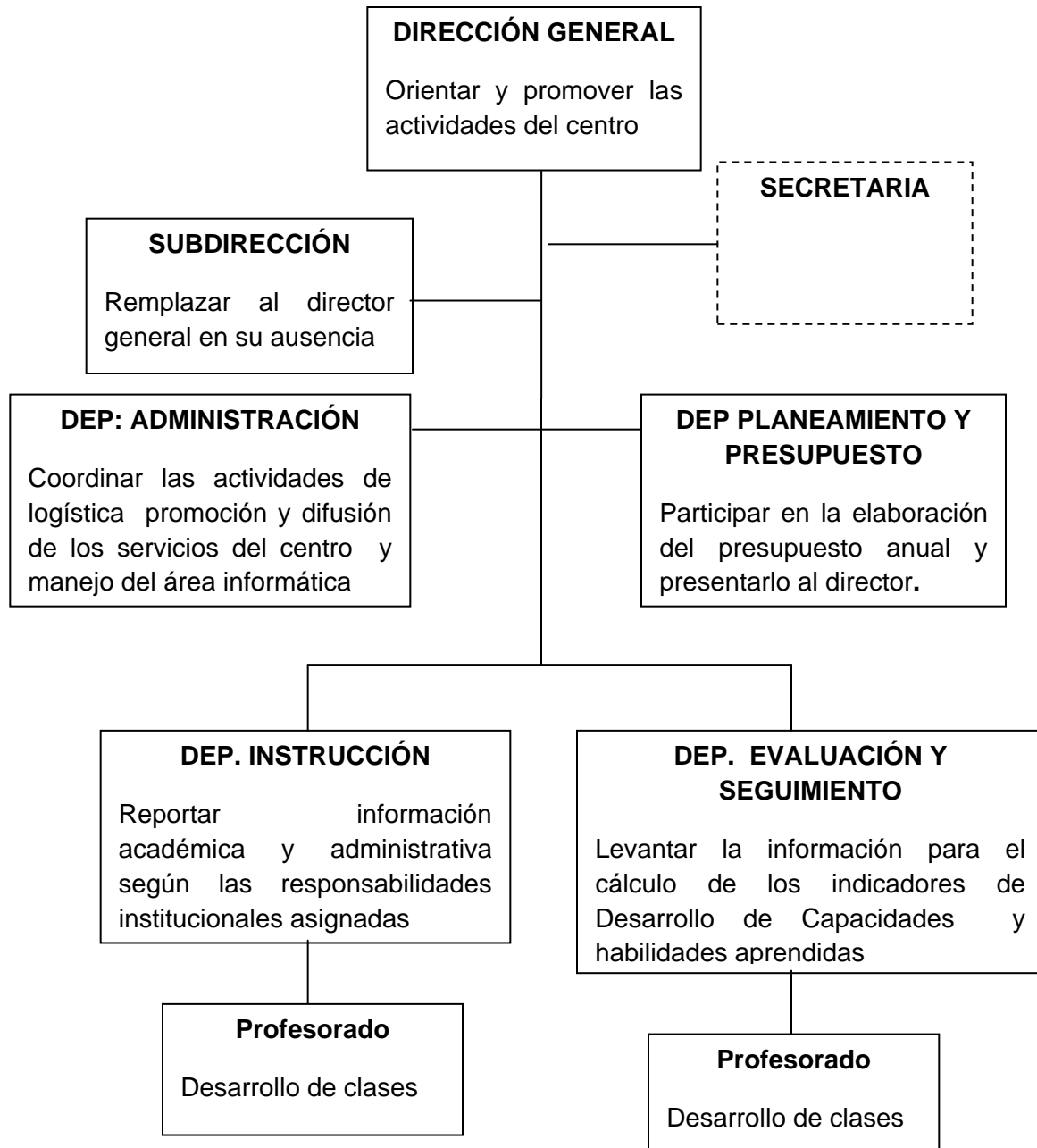
Gráfico 13 Organigrama Estructural
CENTRO DE CAPACITACIÓN “GUAYASAMÍN
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



Elaborado por: Alexandra Aguilar

6.3 Organigrama Funcional

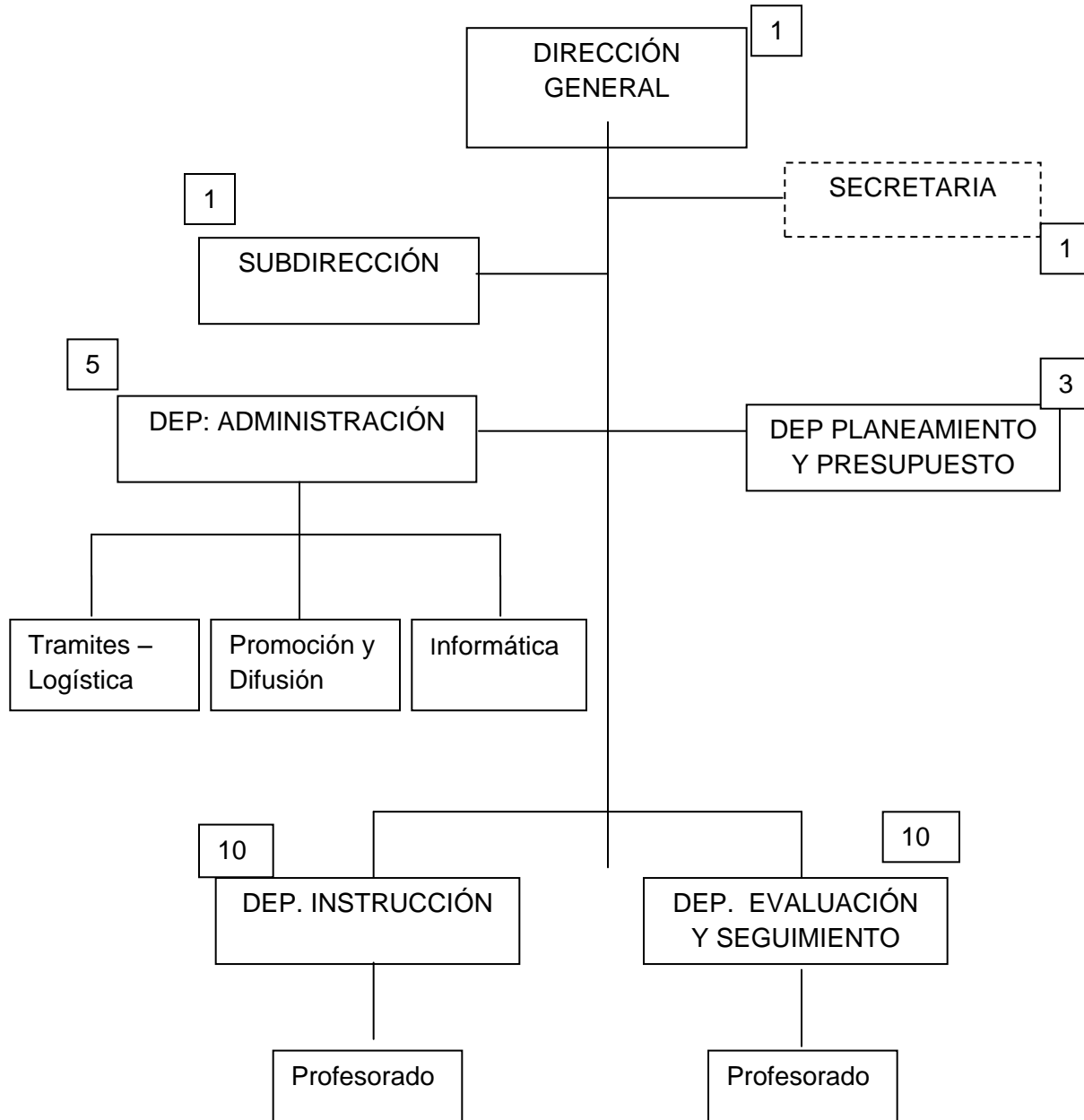
Gráfico 14 Organigrama Funcional
CENTRO DE CAPACITACIÓN “GUAYASAMÍN
ORGANIGRAMA FUNCIONAL



Elaborado por: Alexandra Aguilar

6.4 Organigrama Posicional

Gráfico 15 Organigrama Posicional
CENTRO DE CAPACITACIÓN “GUAYASAMÍN”
ORGANIGRAMA POSICIONAL



Elaborado por: Alexandra Aguilar

6.5 Asignación de responsabilidad y competencias por áreas

Tabla 20 Funciones y competencias Comercial

RESPONSABILIDADES ESTRATÉGICAS		
COMPETENCIA RELACIONADA	FUNCIÓN A EJECUTAR	TAREAS
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	Asegurar la correcta atención a los clientes internos y/o externos, la búsqueda de información sobre sus problemas, las alternativas para solucionarlos y su asesoramiento.	Dirigir la elaboración de forma participativa de los Objetivos del Servicio y la Memoria Anual de Gestión de las unidades que tenga encomendadas, bajo las directrices de la Gerencia.
COMUNICACIÓN	Diseñar y mantener una estrategia de comunicación que permita al equipo de trabajo identificar claramente los objetivos del servicio bajo su dirección.	Dirigir, planificar, programar y coordinar las actuaciones del personal, de tal forma que sus efectivos dispongan de objetivos definidos para la realización de su trabajo.
TRABAJO EN EQUIPO / COOPERACIÓN	Animar y motivar al equipo de trabajo que conforma el servicio bajo su dirección.	Ejecutar con eficacia las directrices superiores para la consecución de objetivos
RESPONSABILIDADES ESPECÍFICAS		
DESARROLLO DEL EQUIPO	Desarrollar el equipo de personas, con conocimiento de aquellas herramientas que le permitan una mejor gestión de los objetivos del Área.	Facilitar y colaborar en la formación del personal a su cargo para el desempeño de sus funciones
		Instrucción de expedientes administrativos de dificultad media.
PLANIFICACIÓN/ ORGANIZACIÓN	Establecer objetivos y plazos para la realización de tareas, definiendo prioridades a corto plazo y controlando la	Elaborar informes, estudios, memorias, estadísticas sobre temas de su Área.

	calidad del trabajo y verificando que se ejecutan las acciones previstas.	Asumir, por delegación o ausencia, las competencias
HABILIDAD ANALÍTICA (Análisis de Problemas)	Realizar análisis lógicos, identificar problemas, reconocer información significativa, buscar y coordinar datos relevantes.	Velar por el mantenimiento y mejora de los medios técnicos de su Área.
		Colaborar en la Propuesta de Presupuesto de las materias relacionadas con sus competencias,
INICIATIVA/ AUTONOMÍA	Responder con rapidez, de forma clara y simple, ante los problemas y situaciones, visualizando los cambios como oportunidades de mejora en los procesos.	Colaborar con el personal en la realización de trabajos de especial dificultad o urgencia
		Instrucción de expedientes administrativos de dificultad media.

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Alexandra Aguilar

Tabla 21 Funciones y competencias Comercial

RESPONSABILIDADES ESTRATÉGICAS		
COMPETENCIA RELACIONADA	FUNCIÓN A EJECUTAR	TAREAS
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	Asegurar la correcta atención y asesoramiento a los clientes internos y/o externos.	Colaborar en la planificación, programación y coordinación de las actuaciones del personal bajo su dependencia, procurando que éstos dispongan de objetivos definidos para la realización de su trabajo
COMUNICACIÓN	Mantener una estrategia de comunicación que permita al equipo de trabajo identificar claramente los objetivos del área bajo su dirección.	Dirigir los medios humanos y técnicos de que dispone para la consecución de los objetivos fijados
		Participar activamente en la elaboración los Objetivos del Servicio y de la Memoria Anual de Gestión de las unidades que tenga encomendadas
TRABAJO EN EQUIPO / COOPERACIÓN	Supervisar el trabajo del equipo e instruirlo en técnicas y procesos responsabilidad de la unidad bajo su dirección	Programar las actividades, establecer los procesos de trabajo, coordinar, medir y supervisar las actuaciones del personal a su cargo.
RESPONSABILIDADES ESPECÍFICAS		
DESARROLLO DEL EQUIPO	Desarrollar el equipo de personas, con conocimiento de aquellas herramientas que le permitan una mejor gestión de los objetivos del Área..	Facilitar y colaborar en la formación del personal a su cargo para el desempeño de sus funciones
		Instrucción de expedientes administrativos de dificultad media.
PLANIFICACIÓN/ ORGANIZACIÓN	Establecer objetivos y plazos para la realización de tareas, definiendo prioridades a corto plazo y controlando la calidad del trabajo y verificando que se ejecutan las acciones previstas.	Elaborar informes, estudios, memorias, estadísticas sobre temas de su Unidad.
		Realizar otras tareas que le sean encomendadas por el jefe
HABILIDAD	Realizar análisis lógicos, identificar problemas,	Jefe inmediato en el área de su competencia.

ANALÍTICA (Análisis de Problemas)	reconocer información significativa, buscar y coordinar datos relevantes.	Velar por el mantenimiento y mejora de los medios técnicos
INICIATIVA/ AUTONOMÍA	Responder con rapidez, de forma clara y simple, ante los problemas y situaciones, visualizando los cambios como oportunidades de mejora en los procesos.	Mantener informado al personal de las disposiciones legales y normas, debidamente actualizadas,
		Colaborar en la Propuesta de Presupuesto de las materias relacionadas con sus competencias
MEJORA CONTINUA	Actuar de forma eficaz y eficiente, incorporando nuevos esquemas o modelos y nuevas formas de interpretar la realidad y el entorno	Colaborar con el personal en la realización de trabajos de especial dificultad o urgencia
		Asumir, por delegación o ausencia, las competencias

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Alexandra Aguilar

6.6 Planes, programas y proyectos

A continuación se detalla los proyectos propuestos para el mejoramiento del Instituto Dolores Calero de Guayasamín.

INFORMACIÓN GENERAL				
ESTRATEGIA:	SATISFACER LAS NECESIDADES DE LOS USUARIOS			
OBJETIVOS	PROYECTOS/ PROGRAMAS	CRONOGRAMA	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
Incrementar la calidad y eficiencia del servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar tecnologías y herramientas que faciliten el servicio al cliente. 	Enero 2013 – Marzo 2013	Depto. Administración.	\$ 600,00
	<ul style="list-style-type: none"> • Mejoramiento de la infraestructura física y equipos. <ul style="list-style-type: none"> ○ Ampliación de las instalaciones. ○ Adquisición de equipos modernos para la enseñanza y aprendizaje de los alumnos 	Abril 2013 – Noviembre 2013	Depto. de Planeación y presupuesto	\$ 12.000,00
Alcanzar la cobertura plena del servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar el personal encargado de la difusión del servicio. <ul style="list-style-type: none"> ○ Anuncio de vacantes ○ Recepción de documentación 	Febrero 2013 – Abril 2013	Depto. de Instrucción	\$ 250,00

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Selección de personal ○ Entrevista personal ○ Selección personal adecuado ○ Contratación ○ Inducción al personal 			
FECHA DE INICIO	Enero 2013			
FECHA FINAL	Noviembre 2013			
UNIDAD DE MEDIDA	Satisfacción de las necesidades de los clientes			
INDICADORES A UTILIZARSE	Satisfacción del cliente Agilidad en la atención			

INFORMACIÓN GENERAL				
ESTRATEGIA:	INCREMENTAR LAS VENTAS EN LA INSTITUCIÓN			
OBJETIVOS	PROYECTOS/ PROGRAMAS	CRONOGRAMA	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
Optimizar el uso de recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar un presupuestos anual 	Enero 2013 – Febrero 2013	Depto. Planeación y presupuesto.	\$ 50,00
	<ul style="list-style-type: none"> • Efectuar auditorías semestrales dentro de la institución. 	Julio 2013 – Diciembre 2013	Depto. Planeación y presupuesto	\$ 350.00
	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño e implementación de un sistema de control interno. <ul style="list-style-type: none"> ○ Utilizar los recursos con los que dispone la institución de acuerdo a las necesidades y crecimiento de la misma. 	Abril 2013 – Marzo 2013	Depto. Administrativo	\$ 750.00
Establecer un crecimiento sostenido en el servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Efectuar investigaciones de mercado periódicamente para conocer las necesidades de los clientes y a la vez ver si el servicio actual cumple con sus requerimientos 	Agosto 2013 – Septiembre 2013	Depto. de Evaluación y seguimiento	\$250,00

	<ul style="list-style-type: none"> Inversión en innovaciones tecnológicas. 	Septiembre 2013 – Febrero 2014		\$ 15.000,00
FECHA DE INICIO	Enero 2013			
FECHA FINAL	Febrero 2014			
UNIDAD DE MEDIDA	Crecimiento de ventas de la institución			
INDICADORES A UTILIZARSE	Rentabilidad Incremento en ventas Efectividad en ventas			

INFORMACIÓN GENERAL				
ESTRATEGIA:	DAR A CONOCER EL VALOR AGREGADO QUE OFRECE LA EMPRESA			
OBJETIVOS	PROYECTOS/ PROGRAMAS	CRONOGRAMA	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
Fortalecer la imagen de instituto.	<ul style="list-style-type: none"> • Efectuar campañas de publicidad para dar la institución al público. <ul style="list-style-type: none"> ○ Diseño de hojas volantes ○ Diseño de trípticos. 	Enero 2013 – Junio 2013	Depto. de Planeación	\$ 1.500,00
	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de un logotipo, marca y slogan que venda el servicio. 	Febrero 2013 – Abril 2013	Depto. de Planeación	\$ 600.00
	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar una cultura de servicio al cliente. <ul style="list-style-type: none"> ○ Capacitación al personal de atención al cliente. 	Febrero 2013 – Marzo 2013	Depto. Administrativo	\$ 300.00
Posicionar a la empresa y sus servicios.	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de una página web para la institución. 	Enero 2013 – Febrero 2013	Depto. Administrativo	\$ 450.00
	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer la participación de estudiantes y 	Julio 2013 –		

	docentes en actividades extracurriculares, en beneficio de la sociedad	Agosto 2013	Depto. de Instrucción	
FECHA DE INICIO	Enero 2013			
FECHA FINAL	Agosto 2013			
UNIDAD DE MEDIDA	Nivel de conocimiento de la empresa por los clientes			
INDICADORES A UTILIZARSE	Retorno de la publicidad			

INFORMACIÓN GENERAL				
ESTRATEGIA:	MEJORAR EL SISTEMA ADMINISTRATIVO COMERCIAL DE LA INSTITUCIÓN			
OBJETIVOS	PROYECTOS/ PROGRAMAS	CRONOGRAMA	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
Desarrollar la calidad del servicio.	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar e implementar un sistema de evaluación y control de procesos académicos y de servicio al estudiante. 	Agosto 2013 – Diciembre 2013	Depto. de Instrucción	\$ 400.00
	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener la oferta académica actualizada. <ul style="list-style-type: none"> ○ Evaluar las nuevas tendencias de las disciplinas y actualizar los cursos existentes. ○ Revisión del currículum actual 	Enero 2014 – Abril 2014	Depto. de Instrucción	\$ 260.00
	<ul style="list-style-type: none"> • Complementar la enseñanza curricular con aplicación práctica en el área de estudio. <ul style="list-style-type: none"> ○ Establecer alianzas estratégicas con otras instituciones para fortalecer el aprendizaje. 	Mayo 2014 – Agosto 2014	Depto. de Instrucción	\$ 250.00

Fortalecer los procesos administrativos y comerciales	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de una nueva estructura organizacional que genere una administración eficiente. <ul style="list-style-type: none"> ○ Institucionalizar la nueva estructura. ○ Capacitar al personal para mejorar los niveles de eficiencia. ○ Optimizar los recursos humanos, financieros, y materiales existentes en la institución. 	Febrero 2014 – Septiembre 2014	Depto. Administrativo	\$ 500.00
FECHA DE INICIO	Agosto 2013			
FECHA FINAL	Septiembre 2014			
UNIDAD DE MEDIDA	Mejoramiento del sistema administrativo comercial			
INDICADORES A UTILIZARSE	Efectividad en el sistema			

INFORMACIÓN GENERAL				
ESTRATEGIA:	MEJORAR LAS HABILIDADES Y CAPACIDADES DEL TALENTO HUMANO			
OBJETIVOS	PROYECTOS/ PROGRAMAS	CRONOGRAMA	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
Mejorar la competencia del personal.	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar programas educativos y de mejoramiento profesional con el objetivo de mantener al personal a la vanguardia de los avances tecnológicos, y del desarrollo de nuevas estrategias y técnicas en sus respectivas áreas de trabajo. 	Enero 2014 – Marzo 2014	Depto. de Instrucción	\$ 650.00
	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de una plan de motivación e incentivos para el personal, 	Junio 2014 – Agosto 2014	Depto. Administrativo	\$ 300.00
	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar y apoyar el ofrecimiento de actividades para el fortalecimiento de la docencia. 	Julio 2014 – Octubre 2014	Depto. de Instrucción	\$ 250.00
	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer el desarrollo de valores éticos en el personal. 	Febrero 2014 – Marzo 2014	Depto. de Instrucción	\$ 200.00
	<ul style="list-style-type: none"> • Rotar a los empleados a nuevas funciones 	Agosto 2014 – Noviembre 2014	Depto. de Instrucción	

	periódicamente y permitirle el desarrollo de nuevas destrezas.			
Promover la innovación tecnológica	<ul style="list-style-type: none"> Realizar alianzas estratégicas con entidades a nivel nacional e internación para la adquisición de recurso tecnológico moderno. Fortalecer relaciones con instituciones que otorgan fondos para investigación y desarrollo 	Julio 2014 – Octubre 2014	Depto. de Planeación y presupuestos	\$ 250.00
		Marzo 2014 – Julio 2014	Depto. de Planeación y presupuesto	\$ 200.00
FECHA DE INICIO	Enero 2014			
FECHA FINAL	Noviembre 2014			
UNIDAD DE MEDIDA	Talento humano capacitado			
INDICADORES A UTILIZARSE	Gestiones efectivas por asesor			

6.2 Indicadores de Gestión empresarial

La medición es requisito de la gestión. Lo que no se mide no se puede gestionar y por tanto, no se puede mejorar, Esto es aplicable a cualquier organización incluidas las instituciones públicas, organismos administraciones en general.

Un indicador es una magnitud asociada a una característica del resultado del proceso, de las actividades, de la estructura etc., que permite a través de su medición en periodos sucesivos y por comparación con el estándar establecido, evaluar periódicamente dicha característica y verificar el cumplimiento de los objetivos.

Estándares establecidos

Según la naturaleza del objetivo a medir, se pueden distinguir los siguientes tipos de indicadores

- Indicadores de resultados; Miden directamente el grado de eficacia o el impacto sobre la población, Son los más relacionados con las finalidades y las misiones de las políticas institucionales.

Otros nombres con que se conocen los indicadores de resultados son:

- Indicadores de Objetivos
- Indicadores de Impacto
- Indicadores de Efectividad
- Indicadores de satisfacción

Algunos ejemplos de indicadores de resultados son:

- Número de clientes atendido en función del número de empleados
- Porcentaje de casos resueltos al mes

- Grado de satisfacción de los resultados de los ciudadanos con un servicio determinado.

Indicadores de proceso:

Valoran aspectos relacionados con las actividades, están directamente relacionados con el enfoque denominado Gestión de procesos hacen referencia a mediciones sobre la eficacia del proceso habitualmente relacionan medidas sobre tiempos de ciclo, porcentaje de errores o índices de cola.

Los indicadores de procesos pueden ser:

- Tiempo de resolución de expediente
- Tiempo de espera en cola
- Porcentaje de solicitudes sujetas a calificación de riesgo
- Listas de espera en días
- Indicador de colas de expedientes.

Indicadores de estructura: Miden aspectos relacionados con el costo y la utilización de recursos.

En general miden la disponibilidad o consumo de recursos. Estos indicadores son:

- Números de empleados
- Horas de atención semanales
- Gastos mensuales
- Costo de materiales fungibles anual
- Gasto de inversiones anuales
- Costo medio por empleado.

Los indicadores en los que se ha dividido el análisis, son Indicadores Globales, e indicadores Internos: los primeros son aquellos que miden los resultados en el ámbito de institución y la calidad del servicio que proporciona a los distintos usuarios.

Los segundos son los que utiliza directamente el director general para juzgar ciertos atributos de la calidad que se están ofreciendo en el servicio. De tal forma los indicadores para el centro de Capacitación “Guayasamín de la ciudad de Quito se ha definido los siguientes:

INDICADORES GLOBALES

Tabla 22 Indicador de Rentabilidad

VARIABLE A MEDIR :	RENTABILIDAD
INDICADOR: =	$(\text{Utilidad Neta} / \text{Inversión}) * 100$
FINALIDAD :	Conocer si la rentabilidad obtenida justifica la inversión
META:	Alcanzar una rentabilidad no menor al 40%
PERIODICIDAD	2 Veces al año
R. MEDICIÓN	Contabilidad y RR. HH.
R: INDICADOR	DIRECTOR GENERAL
F DE INFORMACIÓN	Contador (Estados Financieros)

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Alexandra Aguilar

Tabla 23 Indicador de Efectividad del Sistema de información

VARIABLE A MEDIR :	EFFECTIVIDAD DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN
INDICADOR: =	= $100 - (\text{Tiempo de Colapso} / \text{Tiempo Total de Usd}) * 100$
FINALIDAD :	Comprobar que tan eficiente es el sistema de información
META:	Logar una efectividad de por lo menos de un 90%
PERIODICIDAD	6 veces al año
R. MEDICIÓN	Operaciones
R: INDICADOR	DIRECTOR GENERAL
F DE INFORMACIÓN	Asesores

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Alexandra Aguilar

Tabla 24 Indicador Incremento de ventas

VARIABLE A MEDIR :	INCREMENTO EN VENTAS
INDICADOR: =	= $((\text{Ventas Brutas 1} - \text{Ventas Brutas 0}) * 100)$
FINALIDAD :	Saber cuánto se está creciendo en las ventas
META:	Tener un crecimiento en ventas del 35%
PERIODICIDAD	2 veces por año
R. MEDICIÓN	Contabilidad y Recursos Humanos
R: INDICADOR	DIRECTOR GENERAL
F DE INFORMACIÓN	Contador (Estados financieros)

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Alexandra Aguilar

Tabla 25 Indicador de retorno de la publicidad

VARIABLE A MEDIR :	RETORNO DE LA PUBLICIDAD
INDICADOR: =	= ((Ventas por publicidad/Inversión en publicidad) * 100
FINALIDAD :	Conocer si la inversión en publicidad genera resultados
META:	Por lo menos tener un retorno del 120%
PERIODICIDAD	2 veces por año
R. MEDICIÓN	Contabilidad y Recursos Humanos
R: INDICADOR	DIRECTOR GENERAL
F DE INFORMACIÓN	Contador (rubros de inversión en publicidad) Asesores (sistema de clientes)

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Alexandra Aguilar

INDICADORES INTERNOS

Tabla 26 Indicador de Satisfacción del cliente

VARIABLE A MEDIR :	SATISFACCIÓN DEL CLIENTE
INDICADOR: =	= (# de clientes satisfechos "si-no"/# de clientes atendidos)* 100
FINALIDAD :	Establecer el nivel de satisfacción del cliente
META:	Lograr un nivel de satisfacción no menor del 90%
PERIODICIDAD	6 veces por año
R. MEDICIÓN	DIRECTOR GENERAL
R: INDICADOR	Recepción
F DE INFORMACIÓN	Recepcionista (encuesta de satisfacción, sistema de clientes).

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Alexandra Aguilar

Tabla 27 Indicador de Agilidad en la atención

VARIABLE A MEDIR :	AGILIDAD EN LA ATENCIÓN
INDICADOR: =	$= (T \text{ Promedio atención por C}) / T \text{ que espera el C}) * 100$
FINALIDAD :	Mejorar los tiempos de atención al cliente.
META:	Conseguir agilidad de gestión no menos del 75%
PERIODICIDAD	6 veces por año
R. MEDICIÓN	DIRECTOR GENERAL
R: INDICADOR	Recepción
F DE INFORMACIÓN	Recepcionista (Reporte de visitas asesores (encuesta de satisfacción).

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Alexandra Aguilar

Tabla 28 Indicador de Ausentismo

VARIABLE A MEDIR :	AUSENTISMO
INDICADOR: =	$= (\# \text{ de faltas en el periodo} / \# \text{ Total de días laborados}) * 100$
FINALIDAD :	Verificar el nivel de faltas del personal.
META:	Alcanzar un indicador no mayor al 3%
PERIODICIDAD	2 veces por año
R. MEDICIÓN	DIRECTOR GENERAL
R: INDICADOR	Contabilidad y RR. HH.
F DE INFORMACIÓN	Recepcionista (Hojas de asistencia)

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Alexandra Aguilar

Tabla 29 Indicador de Efectividad en Ventas

VARIABLE A MEDIR :	EFFECTIVIDAD EN VENTAS
INDICADOR: =	= (# de clientes gestionados /# de clientes contactados)*100
FINALIDAD :	Establecer el % de clientes efectivos
META:	Tener una efectividad minima del 80%
PERIODICIDAD	12 veces por año
R. MEDICIÓN	DIRECTOR GENERAL
R: INDICADOR	Operaciones.
F DE INFORMACIÓN	Asesor (Archivo de expedientes nuevos) Recepción (reporte de visitas)

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Alexandra Aguilar

Tabla 30 Gestiones efectivas por asesor

VARIABLE A MEDIR :	GESTIONES EFECTIVAS POR ASESOR
INDICADOR: =	= (# de clientes facturados por A/# de casos asignados al A)*100
FINALIDAD :	Controlar la efectividad en la gestión de cada asesor
META:	Conseguir un indicador mínimo del 80%
PERIODICIDAD	4 veces por año
R. MEDICIÓN	DIRECTOR GENERAL
R: INDICADOR	Operaciones.
F DE INFORMACIÓN	Asesor (Archivo de expedientes Contabilidad (Reporte de clientes facturados por los asesores

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Alexandra Aguilar

CAPITULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 Conclusiones

- A través del análisis de los ambientes interno y externo del centro de Capacitación “Guayasamín de la ciudad de Quito, se determinó la situación actual del mismo junto con las áreas y factores que directamente influyen en su generación de valor.

- En el análisis interno se detectó problemas y fortalezas que tiene del centro de Capacitación “Guayasamín de la ciudad de Quito, en su gestión, pudiendo mencionar dentro de los principales problemas a los siguientes: procedimientos no estandarizados y permanentes, lo que ha generado reprocesos y confusión en el personal y cliente; falta de delegación de funciones, lo que ha ocasionado centralismo en la gestión; personal poco entrenado en los procedimientos, lo que ha provocado ineficiencia en la rutina diaria de trabajo, por tanto, los efectos provocados por estos problemas son: el aumento del reproceso en la ejecución de las actividades, confusión en la operatividad de las acciones y una reducción en la satisfacción en el cliente.

- En el direccionamiento estratégico se pudo desarrollar fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades a través de los campos ambientales, lo que permitió referenciar al centro de Capacitación “Guayasamín de la ciudad de Quito. un de estrategias programáticas para alcanzar su visión y fortalecer su misión actual.

- Con la elaboración de la matrices de impacto interna, externa, potencialidad y vulnerabilidad se concluyó que los factores que impactan positivamente a

la institución son: el prestigio con el que cuenta el establecimiento, la calidad del servicio en el nivel de enseñanza reconocido en el sector de la educación media, el reconocimiento de la dirección y liderazgo por parte del personal, entre otras.

- La estructura organizacional del centro de Capacitación “Guayasamín de la ciudad de Quito, no presenta definidos claramente los procesos que genera su accionar o giro del negocio y no tiene especificados de manera permanente los procedimientos, lo que trae como consecuencia duplicidad de esfuerzos y en varias ocasiones reclamos por parte de los clientes por ineficiencias presentadas, hecho que denota la necesidad de implementar una estructura por procesos el levantamiento de procesos actuales, permitió formalizar los procedimientos actuales, encontrándose las condiciones de mejora que permitan elevar la eficiencia y eficacia de los procesos.
- En la propuesta de mejoramiento, se han identificado factores claves para generar una gestión eficiente, entre los que se puede mencionar: manejo de factores claves de éxito, ventajas competitivas, implementar soporte tecnológico, incrementar personal en las áreas de trabajo que requieren de mayor concentración de personal y en algunos casos eliminar el personal innecesario, eliminar duplicidad de roles, delegación de funciones en las distintas áreas de trabajo, capacitar y entrenar al personal para que realice sus actividades eficientemente hacia el cumplimiento de los objetivos de la institución.
- Con todo lo mencionado anteriormente, el centro de Capacitación “Guayasamín de la ciudad de Quito será capaz de generar una gestión eficiente en todas las direcciones del centro , así como también incentivar el mejoramiento continuo, una vez que se encuentran ya identificados los factores de mejoramiento.

7.2 Recomendaciones

Para que este trabajo de investigación realizado en el centro de Capacitación “Guayasamín de la ciudad de Quito” tenga el efecto positivo buscado a través de la misma en el replanteamiento de su rol se recomienda:

- Determinar la normatividad administrativa que requiere esta nueva estructura, a fin de que los clientes obtengan servicios claros y procesos que estén en función de sus intereses.
- Realizar constantemente análisis del ambiente interno como externo de la institución, para determinar de qué manera afecta al desarrollo de sus actividades y plantear soluciones a futuros problemas que estos puedan causar.
- Desarrollar programas de capacitación e incentivo para el personal, para el personal se comprometa a trabajar de la mejor manera hacia la consecución de los objetivos de la institución.
- Los procedimientos identificados, deben ser aprobados y difundidos, para mejorar las relaciones internas y externas del centro de Capacitación “Guayasamín de la ciudad de Quito.
- Establecer su direccionamiento estratégico continuamente, reajustando sus objetivos y metas en función del crecimiento y satisfacción del cliente.
- Formalizar el control de sus indicadores con mayor actualidad y precisión, mejorándolos e incorporando nuevos de ser necesario de acuerdo con el avance, desarrollo y validación de sus procesos, de tal manera que permitan realizar una retroalimentación del accionar de los mismos.

- Formalizar la difusión de la nueva estructura a todos los niveles internos para socializar sus razones, mejoras y para encontrar un consenso de aplicabilidad de ésta.

- Automatizar los procesos del centro de Capacitación “Guayasamín de la ciudad de Quito de tal manera que se obtenga una adecuada ejecución e incremento de eficiencia.

- En la generación y mejora de formatos se han establecido campos que deben ser considerados para estandarizar los mismos, estos se deben ser implementados para mejorar la comunicación y veracidad de la información.

- Con la futura implementación de las mejoras en los procesos se debería considerar la institucionalización de una cultura de mejoramiento continuo e innovación empresarial, que sustente el intento estratégico en el corto, mediano y largo plazo, atribuyendo las responsabilidades del monitoreo y mejora de los procesos a cada uno de sus líderes.

BIBLIOGRAFÍA

- BEER, Michael. (1992). La renovación de las empresas. A través del camino crítico. Mc. Graw Hill. Harvard Business School Press, España.
- Curso Reingeniería en las Empresas de Servicio. (1994). Copyright Fadi Kabboul. IESA.
- El Libro de las Ideas. (1991). Para producir mejor. Asociación Japonesa de Relaciones Humanas. Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona.
- HARRINGTON, H. James. (1993). Mejoramiento de los procesos de la empresa. Editorial Mc. Graw Hill Interamericana, S.A. México.
- HARRINGTON, H. James. (1997). Administración total del mejoramiento continuo. La nueva generación. Editorial Mc, Graw Hill Interamericana, S.A., Colombia.
- Ginebra, Joan. (1991). Dirección por Servicio. La otra calidad. Serie empresarial. Mc. Graw Hill, México.
- Guía de Planeación del Proceso de Mejoramiento Continuo. (1992). Programa de desarrollo empresarial y proceso de mejoramiento continuo. Nacional Financiera, S.N.C., México (Paquete uno y dos).
- GÓMEZ BRAVO, Luis. (1992). Productividad: mejoramiento continuo de calidad y productividad. FIM, Segunda Edición

- SERNA GÓMEZ, Humberto. (1992). Mercadeo Corporativo. El servicio al cliente interno. Equipos de mejoramiento continuo. Fondo Editorial Legis, S.A
- DUCKER P. (2005) El éxito de la Formación Profesional en las Economías de Escuela UNOM. Escuela de la Economía.
- SENATI. (2006) Sistema de gestión de Entidades de Formación Profesional. Lima – Perú.
- FRANCES, A. (2001). Estrategias para la Empresa en la América Latina. Ediciones IESA Caracas.
- PORTER, M. (1986). Ventaja Competitiva. Editorial C.E.C.S.A. México.

En sitios web

- Glosario de términos relacionados con la calidad, Norma Mexicana IMNC. ISO 9000:2000 tomado de <http://www.calidad.ugto.mx/archivos/glosario.pdf>
- Ecuador invierte diez millones de dólares destinados para las becas de los nuevos profesores de inglés en 2012 (2012) tomado de <http://andes.info.ec/actualidad/582.html>
- Quintero Johana y Sánchez José. (2006). La cadena de valor. Una herramienta del pensamiento estratégico. Revista Telos. Vol. 8 N° 3. Universidad Rafael Beloso. Maracaibo. Venezuela. Tomado de <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/993/99318788001.pdf>

- Castaño Natalia. (2004). La oportunidad que tiene Colombia para innovar en tecnologías informáticas. Tomado de:
<http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/ingenieria/tesis180.pdf>

ANEXOS

Encuesta

El levantamiento de información se realizó en el lapso de una semana, en las instalaciones del Centro de Capacitación Ocupacional Dolores Calero de Guayasamín, ubicado en la calle Lauro Guerrero 10 – 44 e Iturralde, sector El Recreo, sur del Distrito Metropolitano de Quito.

La encuesta fue aplicada a 100 alumnos del curso de idiomas en sus distintas modalidades

- Intensivos
- Permanentes

Así como también en los diferentes horarios

- Mañana
- Tarde
- Noche
- Sábados

Diseño del Cuestionario

Somos una Institución preocupada por el bienestar de toda la comunidad educativa, en especial nuestros clientes, por lo que estamos realizando un análisis de los servicios que prestamos y del cual hace parte la presente encuesta.

A continuación se presenta algunas preguntas con varias opciones, por favor seleccione una opción en cada una de ellas, procure no dejar ninguna pregunta en blanco, no es necesario escribir su nombre.

PRIMERA SECCION: GENERALIDADES

1.- Que nivel de importancia le otorga el aprendizaje del idioma inglés?

Muy importante	<input type="text"/>
Importante	<input type="text"/>
Nada importante	<input type="text"/>

2.- En que campo aplica, Ud. los conocimientos adquiridos en el Instituto Guayasamín?

Trabajo	<input type="text"/>
Interpersonal	<input type="text"/>
Viajes	<input type="text"/>
Lugar de estudios	<input type="text"/>
Crecimiento personal	<input type="text"/>

3.- Cuanto tiempo piensa Ud. que es el adecuado para dominar el idioma Inglés?

Menos de seis meses	<input type="text"/>
Doce meses	<input type="text"/>
Dieciocho meses	<input type="text"/>
Veinticuatro meses en adelante	<input type="text"/>

4.- Como se entero de los servicios que presta el Instituto Guayasamín?

Tv / radio	<input type="text"/>
Internet, portal web	<input type="text"/>
Stand de C.C El Recreo	<input type="text"/>
Referencias personales	<input type="text"/>
Redes sociales (Facebook, Hi 5, Twitter)	<input type="text"/>
Otros	<input type="text"/>

SEGUNDA SECCION: MEDICION GLOBAL DE LA SATISFACCION

5.- Manifieste su grado de conformidad ante los siguientes parámetros de medición?

Parámetros de Medición	Muy satisfecho	Algo satisfecho	Ni Satisfecho Ni Insatisfecho	Algo Insatisfecho	Muy satisfecho
Experiencia de docents					
Capacidad y profesionalismo de los profesores					
Metodología de enseñanza					
Textos de estudio					
Evaluación académica					
Atención de secretaria Facilidades de pago					
Infraestructura física					

6.- Jerarquice las cualidades del docente que Ud. valore mas, cuando imparte sus clases (Siendo 1 la más importante)

Conocimiento del idioma	<input type="text"/>
Liderazgo	<input type="text"/>
Paciencia	<input type="text"/>
Creatividad	<input type="text"/>
Motivación en el grupo	<input type="text"/>

TERCERA SECCION: EVALUACION DE ATRIBUTOS

7.- Valora del 1 al 7 según su criterio, la importancia de las siguientes actividades extracurriculares. (1 = más importante)

Laboratorio multimedia (pantallas)	<input type="text"/>
Videoteca	<input type="text"/>
Clases demostrativas magistrales	<input type="text"/>
Excursiones	<input type="text"/>
Canciones en ingles	<input type="text"/>
Concurso de Karaoke	<input type="text"/>
Coreografías musicales	<input type="text"/>

CUARTA SECCION: MEDICION DE LA FIDELIDAD

8.- Recomendaría usted los servicios del Instituto Guayasamín a un conocido?

SI NO

9.- Marque cuál de las siguientes opciones motivarían su elección de otro Instituto de Idiomas?

Precios más bajos	<input type="text"/>
Cercanía de lugar	<input type="text"/>
Duración del programa de aprendizaje	<input type="text"/>
Flexibilidad de horarios	<input type="text"/>
Clases personalizada	<input type="text"/>

QUINTA SECCION: DATOS GENERALES

10.- Sexo

Masculino

Femenino

11.- Edad

Entre 11 a 15 anos

Entre 16 a 20 anos

Entre 21 a 30 anos

Mas de 30

12.- Ocupación

Estudiante

Ama de casa

Empleado publico

Empleado privado

Otros

13.- Nivel de ingresos mensual familiar?

Menos de \$240

\$240 a 500

\$501 a 1000

De 1000 en adelante

14.- Horarios de estudio en el Instituto?

Mañana

Tarde

Noche

Intensivo (sábados)

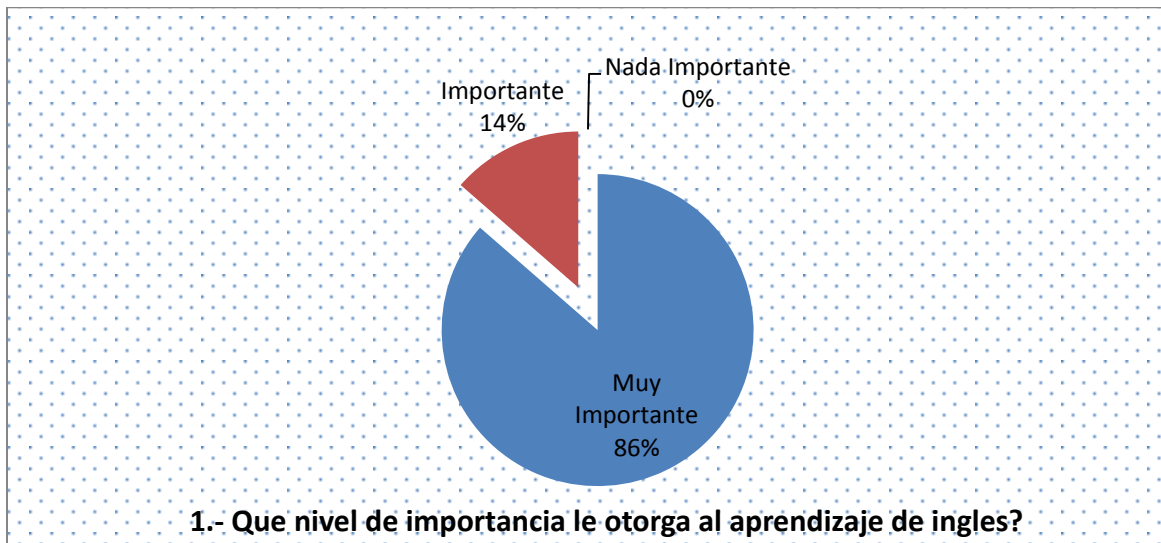
Agradecemos su gentileza

Tabulación y análisis de resultados

1.- Que nivel de importancia le otorga el aprendizaje del idioma ingles?

Muy importante	89
Importante	14
Nada importante	0

De acuerdo a la información recopilada en las encuestas aplicadas, se obtuvo la siguiente información, la misma que se presenta a través de gráficos estadísticos.



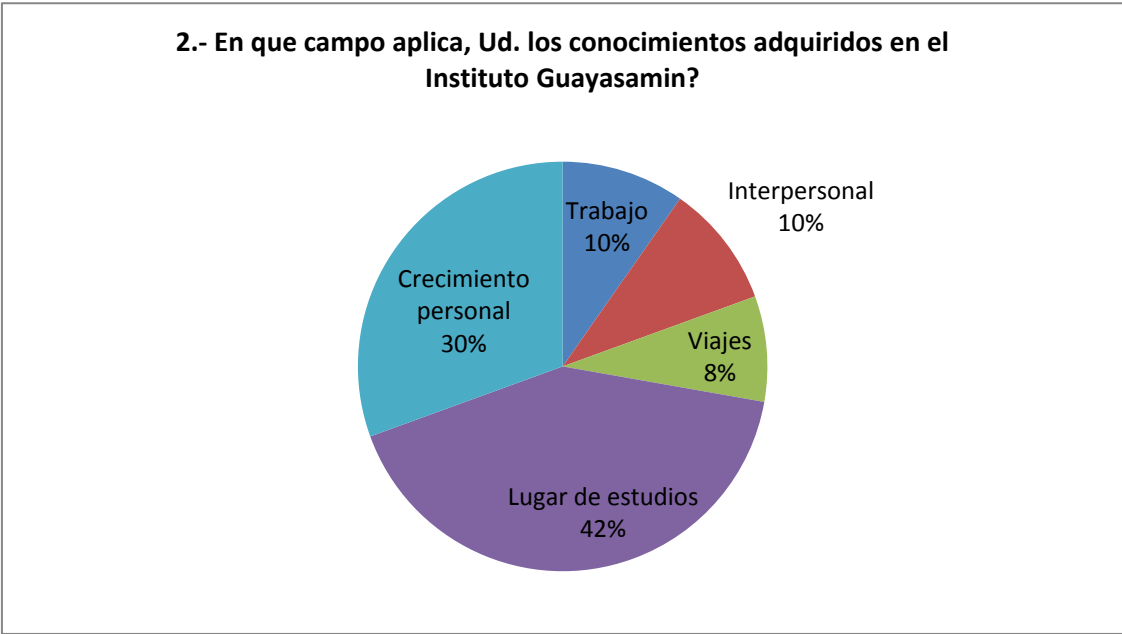
Elaborado por: La autora

Los encuestados en su gran mayoría (89 personas equivalentes al 84,76%), consideran que es muy Importante el aprendizaje del idioma Inglés.

2.- En que campo aplica, Ud. los conocimientos adquiridos en el Instituto Guayasamín?

Trabajo	14
Interpersonal	14
Viajes	12
Lugar de estudios	60
Crecimiento personal	44

Según los resultados obtenidos, se demuestra que 60 personas que equivalen al 41,10% del universo aplican los conocimientos adquiridos en su lugar de estudios, mientras que, el 30,14% representado por 44 personas aprenden inglés como parte de su crecimiento personal.

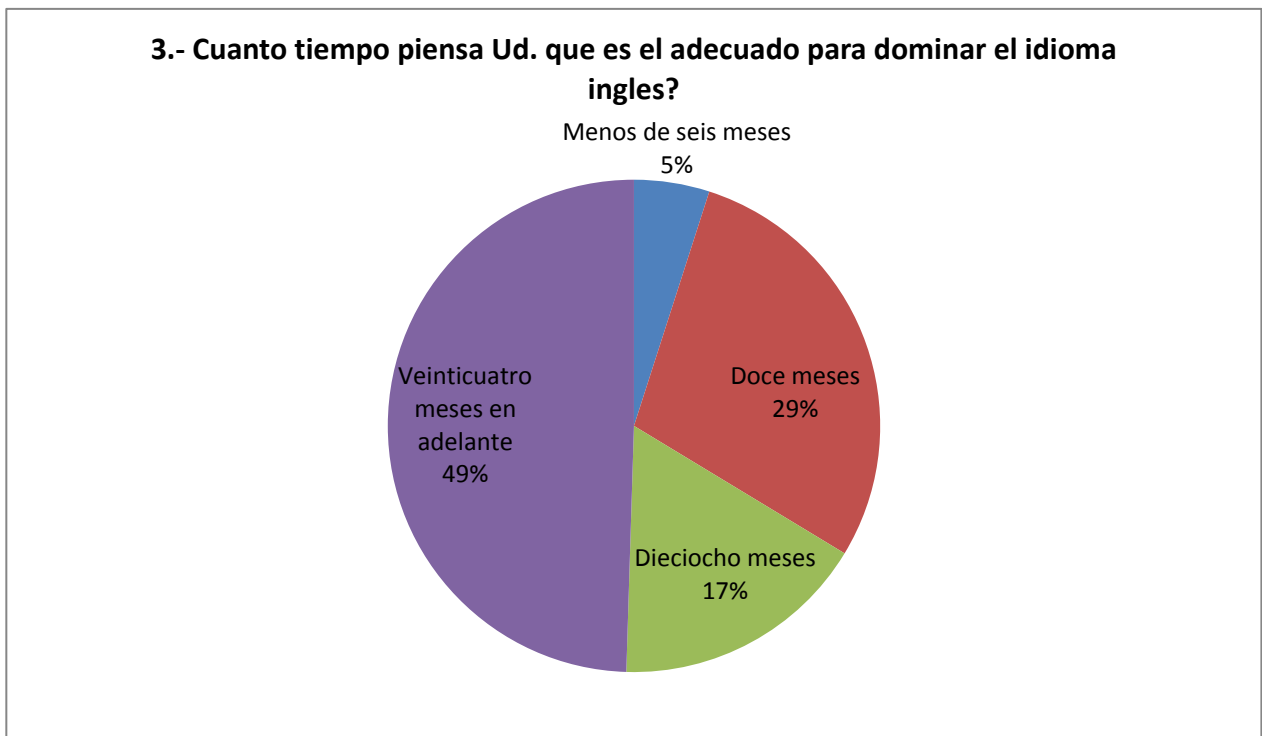


Elaborado por: La autora

3.- Cuanto tiempo piensa Ud. que es el adecuado para dominar el idioma Ingles?

Menos de seis meses	5
Doce meses	29
Dieciocho meses	17
Veinticuatro meses en adelante	50

El 49% opina que el tiempo adecuado para aprender y dominar el idioma inglés es de 24 meses en adelante, por otro lado el 29% considera que lo puede dominar en 12 meses.

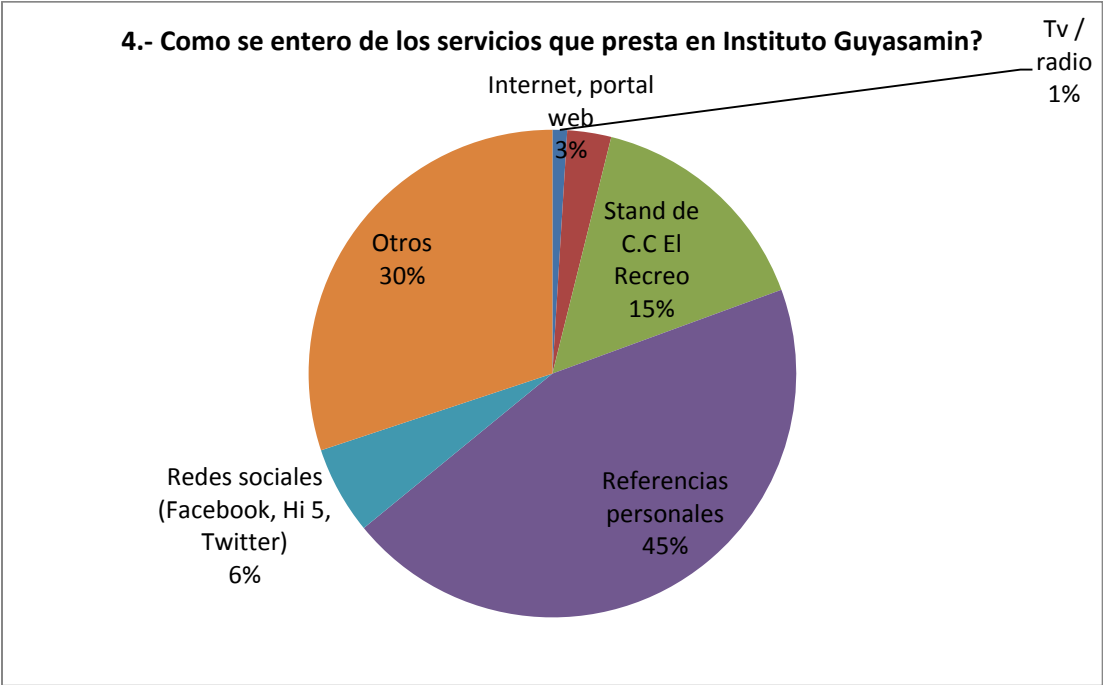


Elaborado por: La autora

4.- Como se entero de los servicios que presta el Instituto Guayasamín?

Tv / radio	1
Internet, portal web	3
Stand de C.C El Recreo	16
Referencias personales	46
Redes sociales (Facebook, Hi 5, Twitter)	6
Otros	31

El 45% de los encuestas conoció de los servicios que presta el Instituto Guayasamin a través de referencias personales, mientras que el 15% lo hizo mediante el stand del C.C El Recreo.



Elaborado por: La autora

SEGUNDA SECCION: MEDICION GLOBAL DE LA SATISFACCION

5.- Manifieste su grado de conformidad ante los siguientes parámetros de medición?

Parámetros de Medición	Muy satisfecho	Algo satisfecho	Ni Satisfecho Ni Insatisfecho	Algo Insatisfecho	Muy satisfecho
Experiencia de docentes	74	12	4		
Capacidad y profesionalismo de los profesores	86	12	2		
Metodología de enseñanza	74	18	4	2	
Textos de estudio	56	39	5	3	
Evaluación académica	68	28	2	2	1
Atencion de secretaria	62	24	6		2
Facilidades de pago	74	20	2	1	2
Infraestructura Fisica	48	37	7	5	2

Elaborado por: La autora

El gráfico muestra que el 16% de encuestados manifiesta sentirse muy satisfecho con la experiencia de los docentes. En cuanto a capacidad de los profesores, experiencia de docentes y facilidades de pago, el 14% están muy satisfechos, sobre todo en la metodología de enseñanza del Centro de Capacitación Ocupacional. En cuanto a la evaluación académica el 12% mencionó estar muy satisfecho. El la Atención en secretaria el 11% está igualmente muy satisfecho. Finalmente el 10 % mencionó estar algo satisfecho al igual que el 9% con la infraestructura física.

5. Manifieste su grado de conformidad ante los siguientes parametros de medicion?



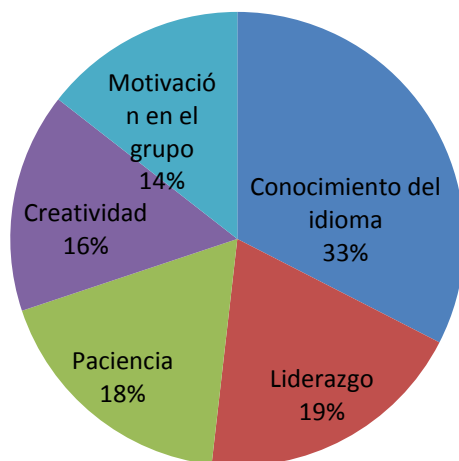
Elaborado por: La autora

6.- Jerarquice las cualidades del docente que Ud. valore mas, cuando imparte sus clases (Siendo 1 la más importante)

Conocimiento del idioma	27
Liderazgo	16
Paciencia	15
Creatividad	13
Motivación en el grupo	12

Como se observa en el gráfico se tiene que el 33% del universo estudiado considera como más importante el conocimiento del idioma del docente, seguido del Liderazgo que este tenga en la facilitación de sus clases (19%).

6.- Jerarquice las cualidades del docente que Ud. valore mas, cuando imparte sus clases (Siendo 1 la mas importante)



Elaborado por: La autora

TERCERA SECCION: EVALUACION DE ATRIBUTOS

7.- Valora del 1 al 7 según su criterio, la importancia de las siguientes actividades extracurriculares. (1 = más importante)

Laboratorio multimedia (pantallas)

26
17
13
10
15
12
19

Videoteca

Clases demostrativas magistrales

Excursiones

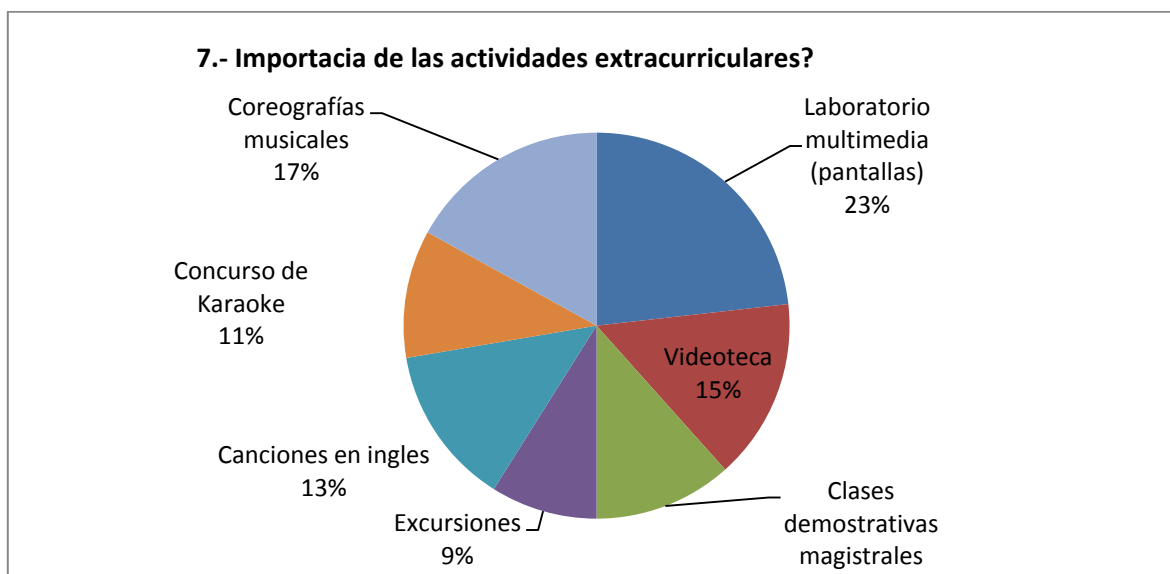
Canciones en ingles

Concurso de Karaoke

Coreografías musicales

Con la investigación realizada se puede apreciar la jerarquización que los encuestado otorgan a las actividades extracurriculares quedando como las

principales en el siguiente orden: 23% laboratorio multimedia, 17% coreografías musicales, 15% videoteca, 13% canciones en inglés, 12 % clases demostrativas magistrales, 11% concurso de Karaoke y finalmente el 9% excursiones.



Elaborado por: La autora

CUARTA SECCION: MEDICION DE LA FIDELIDAD

8.- Recomendaría usted los servicios del Instituto Guayasamín a un conocido?

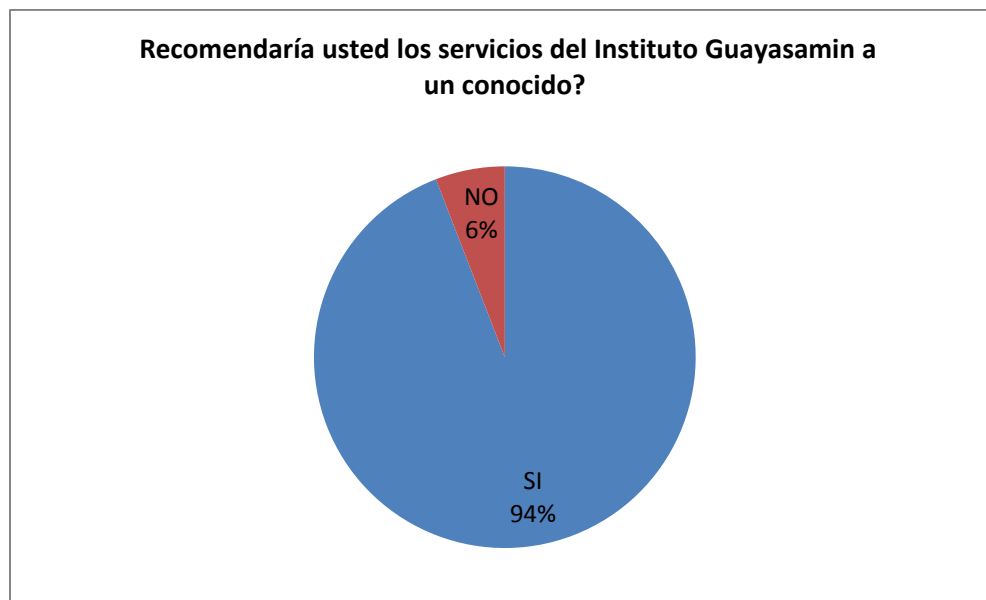
SI

96

NO

0

EL 94% de los encuestados han manifestado que podrían dar referencia o recomendar los servicios del Centro de Capacitación Dolores Calero de Guayasamín.



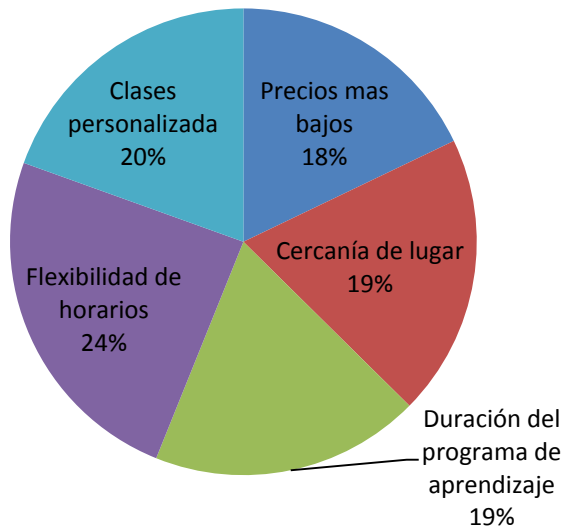
Elaborado por: La autora

9.- Marque cual de las siguientes opciones motivarían su elección de otro Instituto de Idiomas?

Precios más bajos	22
Cercanía de lugar	24
Duración del programa de aprendizaje	23
Flexibilidad de horarios	30
Clases personalizada	24

De los datos recolectados se puede apreciar que el 24% representado por 30 personas consideran que la flexibilidad de los horarios sería un punto importante en la elección del Instituto de idiomas. En iguales porcentajes se encuentran la cercanía del lugar y las clases personalizadas con el 20% equivalente a 24 personas.

8.- Cual de las siguientes opciones motivarían su elección de otro Instituto de Idiomas?

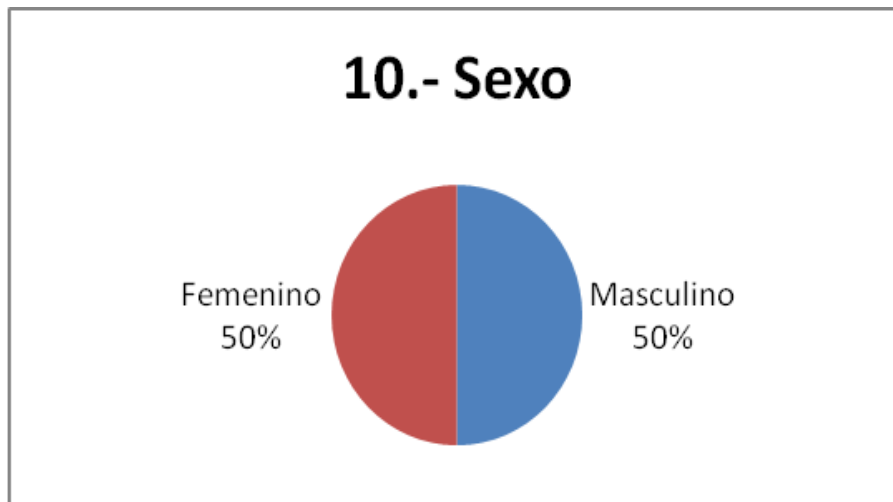


Elaborado por: La autora

QUINTA SECCION: DATOS GENERALES

10.- Sexo

Masculino Femenino



Elaborado por: La autora

11.- Edad

Entre 11 a 15 años

48

Entre 16 a 20 años

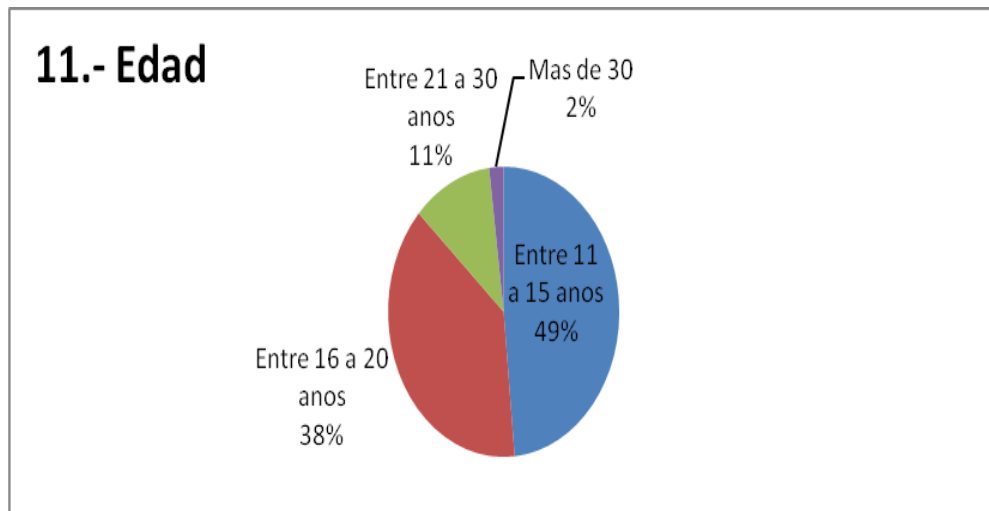
38

Entre 21 a 30 años

11

Mas de 30

2



Elaborado por: La autora

De los encuestados el 50% son mujeres y la diferencia igualitaria son hombres, con lo que se demuestra que existe variedad de género en el estudio del idioma inglés. La mayoría de los estudiantes están comprendidos entre los 11 a 15 años de edad, representado el 49%.

12.- Ocupación

Estudiante	97
Ama de casa	0
Empleado publico	1
Empleado privado	3
Otros	1

Se puede evidenciar en base al estudio desarrollado que el 95% de los clientes del Instituto son estudiantes, esto se puede apreciar a raíz del análisis anterior de que la mayoría está comprendida entre los 11 a 15 años.

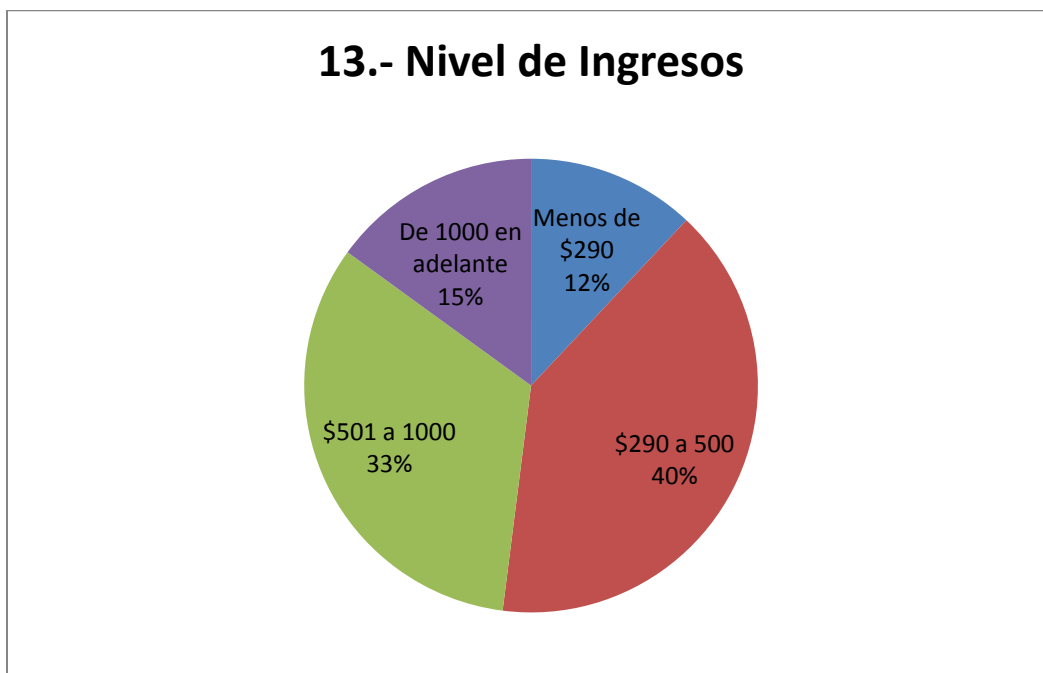


Elaborado por: La autora

13.- Nivel de ingresos mensual familiar?

Menos de \$290	12
\$290 a 500	40
\$501 a 1000	33
De 1000 en adelante	15

Con referencia al nivel de ingresos se puede notar que el 40% de los clientes pertenecen a familias que tienen ingresos dentro del rango de \$ 290 a 500. Seguidos del 33% que perciben ingresos a \$501 a \$1000.

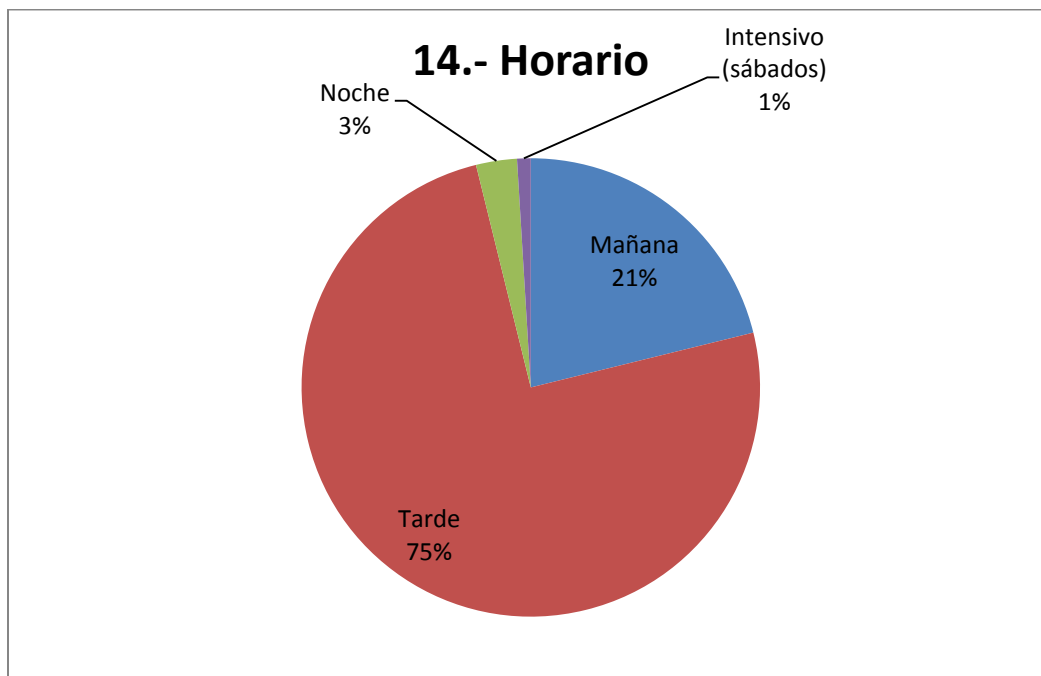


Elaborado por: La autora

14.- Horarios de estudio en el Instituto?

Mañana	22
Tarde	78
Noche	3
Intensivo (sábados)	1

Cabe recalcar que la encuesta se aplicó dentro de los horarios regulares (de lunes a viernes), por lo que se evidencia en los resultados que 78 alumnos representados por el 75 % del universo, se encuentra inscritos en el horario de la tarde.



Elaborado por: La autora