



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
Extensión Santo Domingo

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y NEGOCIOS
CARRERA DE INGENIERÍA DE EMPRESAS Y NEGOCIOS

Tesis de grado previo a la obtención del título de
INGENIERA DE EMPRESAS

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL CONSERVATORIO DE
MÚSICA CRISTÓBAL OJEDA DÁVILA, PARA EL AÑO 2012

Estudiante:

KARINA VERÓNICA ASTUDILLO JÁCOME

Director de tesis:
ING. PAULINA MORALES

Santo Domingo – Ecuador
Febrero – 2014

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL CONSERVATORIO DE MÚSICA
CRISTÓBAL OJEDA DÁVILA, PARA EL AÑO 2012.**

Ing. Paulina Morales
DIRECTOR DE TESIS

APROBADO

Ing. Katusca Rosero
PRESIDENTE DE TRIBUNAL

Lic. Marisol Angulo
MIEMBRO DE TRIBUNAL

Eco. Raúl Luna
MIEMBRO DE TRIBUNAL

Santo Domingo.....de..... Del 2014

Autor: KARINA VERÓNICA ASTUDILLO JÁCOME
Institución: UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
EXTENSIÓN ARTURO RUÍZ MORA

Título de Tesis: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL
CONSERVATORIO DE MÚSICA CRISTOBAL OJEDA DÁVILA,
PARA EL AÑO 2012.

Fecha: FEBRERO, 2014

El contenido del presente trabajo es de exclusiva responsabilidad del autor.

KARINA VERÓNICA ASTUDILLO JÁCOME
C.I. 1714056163

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
Extensión Santo Domingo

INFORME DEL DIRECTOR DE TESIS

Santo Domingo de los Tsáchilas, ____ de _____ del 2014

ECO. RAÚL LUNA

COORDINADOR DE CARRERA DE EMPRESAS Y NEGOCIOS

Estimado Economista.

Mediante la presente tengo bien informarle que el trabajo investigativo realizado por la señorita **KARINA VERÓNICA ASTUDILLO JÁCOME**, cuyo tema es **“PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL CONSERVATORIO DE MÚSICA CRISTÓBAL OJEDA DÁVILA, PARA EL AÑO 2012”**, ha sido elaborado bajo mi supervisión y revisado en todas sus partes, por lo cual autorizo su respectiva presentación.

Particular que informo para fines pertinentes

Atentamente

Ing. Paulina Morales

DIRECTORA DE TESIS

DEDICATORIA

Al creador de todas las cosas, el que me ha dado fortaleza para continuar cuando a punto de caer he estado; por ello, con toda la humildad que de mi corazón puede emanar, dedico primeramente mi trabajo a Dios.

A mis padres, cuyo vivir me ha mostrado que en el camino hacia la meta se necesita de la dulce fortaleza para aceptar las derrotas y del sutil coraje para derribar miedos.

A mi hija quien me ha dado fuerza, valor y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional.

A mis hermanos por estar siempre presentes, acompañándome.

AGRADECIMIENTO

Primero dar gracias a Dios, por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón y por haber puesto en mi camino aquellas personas que han sido soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

A mis padres quienes a lo largo de toda mi vida han apoyado y motivado mi formación académica, creyeron en mí en todo momento y no dudaron de mis habilidades.

A mis compañeros de clases quienes me acompañaron en esta trayectoria de aprendizaje y conocimientos.

ÍNDICE DE CONTENIDO

TEMA	PÁG.
Portada.....	i
Hoja de sustentación y aprobación de los integrantes del Tribunal.....	ii
Hoja de Autoría propia	iii
Informe de Aprobación del Director del Plan de Titulación.....	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Índice de contenido	vii
Índice de Cuadros	ix
Índice de gráficos	x
Índice de tablas	x
Índice de Ilustraciones.....	xii
Índice de anexos	xii
Resumen Ejecutivo	xiii
Executive summary	xv
CAPITULO I	1
INTRODUCCIÓN	1
1.1 Planteamiento del Problema	1
1.1.1 Diagnóstico	1
1.1.2 Pronóstico.....	1
1.1.3 Control del pronóstico.....	2
1.1.4 Formulación del problema.....	2
1.1.5 Sistematización.....	2
1.2 Objetivos	3
1.2.1 General	3
1.2.2 Específicos.....	3
1.3 Justificación	3
1.3.1 Impacto Teórico.....	4
1.3.2 Impacto Práctico.....	4
1.3.3 Impacto Metodológico.....	5
1.3.4 Impacto social.....	5

1.3.5 Factibilidad.....	5
1.3.6 Limitantes	5
1.4 Alcance	5
CAPÍTULO II	6
MARCO DE REFERENCIA	6
2.1 Marco Teórico.....	6
2.1.1 Empresa	6
2.1.2 Empresario.....	6
2.1.3 ¿Qué es un emprendedor?	7
2.1.4 Clasificación general de las empresas.....	7
2.2 Empresa de servicios.....	8
2.2.1 Características del sector de servicios.....	8
2.2.2 Clasificación de los servicios	9
2.3 La administración	10
2.3.1 La planeación estratégica	11
2.4 Proceso Administrativo	16
2.4.1 Planeación	17
2.4.2 Organización.....	18
2.4.3 Dirección	24
2.4.4 Control	26
CAPÍTULO III	29
MARCO METODOLÓGICO	29
3.1 Métodos técnicas e instrumentos de investigación.....	29
3.2 Situación actual del Conservatorio de Música Cristóbal Ojeda Dávila.....	31
3.2.1 Antecedentes históricos.....	31
3.2.2 Actividad principal.....	32
3.2.3 Ubicación del conservatorio.....	32
3.2.4 Análisis organizacional de la empresa.....	32
3.2.5 Áreas de la lo organización.....	33
3.2.6 Recursos de la empresa	34
3.2.7 Competencia indirecta	41
3.3 Análisis de resultados (Tabulación e interpretación).....	41
3.3.1 Resultados de la entrevista al propietario	41
3.3.2 Tabulación e interpretación de encuestas clientes internos (Personal de la Institución).....	44
3.3.3 Tabulación e interpretación de encuestas clientes reales.....	52
3.4 Análisis situacional FODA (MATRICIAL)	57

3.4.1 Estudio de factores internos	57
3.4.1.1 Matriz axiológica de valoración de factores internos	61
3.4.2 Estudio de factores externos.....	62
3.4.2.1 Matriz axiológica de valoración de factores externos	62
3.4.3 Matriz general FODA	63
CAPÍTULO I V	64
PROPUESTA	64
4.1 Objetivos	64
4.1.1 Objetivo general.....	64
4.1.2 Objetivos específicos	64
4.1.3 Cuadro general de objetivos, estrategias y políticas.....	65
4.2 Desarrollo de la propuesta.....	66
4.2.1 Planeación (Objetivo estratégico N° 1)	66
4.2.2 Organización (Objetivo estratégico N° 2).....	67
4.2.3 Dirección (Objetivo estratégico N° 3)	78
4.2.4 Control	80
4.2.5 Gestión estratégica (Objetivo estratégico N°5)	90
4.3 Resumen del presupuesto para efectuar la propuesta	92
4.4 Financiamiento para implementación de la propuesta.....	92
4.5 Evaluación financiera	93
CAPÍTULO V	104
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	104
5.1 Conclusiones	104
5.2 Recomendaciones.....	105
BIBLIOGRAFÍA	107
NETGRAFÍA.....	108

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1.....	65
Cuadro N° 2.....	84
Cuadro N° 3.....	85
Cuadro N° 4.....	97
Cuadro N° 5.....	99
Cuadro N° 6.....	100
Cuadro N° 7.....	101

Cuadro N° 8.....	102
Cuadro N° 9.....	103

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1	7
Gráfico N° 2.....	17
Gráfico N° 3.....	21
Gráfico N° 4.....	22
Gráfico N° 5.....	24
Gráfico N° 6.....	44
Gráfico N° 7.....	45
Gráfico N° 8.....	46
Gráfico N° 9.....	47
Gráfico N° 10.....	48
Gráfico N° 11.....	49
Gráfico N° 12.....	50
Gráfico N° 13.....	51
Gráfico N° 14.....	52
Gráfico N° 15.....	53
Gráfico N° 16.....	54
Gráfico N° 17.....	55
Gráfico N° 18.....	56
Gráfico N° 19.....	68
Gráfico N° 20.....	69
Gráfico N° 21.....	87
Gráfico N° 22.....	89
Gráfico N° 23.....	91

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1	14
Tabla N° 2	31
Tabla N° 3	35
Tabla N° 4	36
Tabla N° 5	41

Tabla N° 6	44
Tabla N° 7	45
Tabla N° 8	46
Tabla N° 9	47
Tabla N° 10	48
Tabla N° 11	49
Tabla N° 12	50
Tabla N° 13	51
Tabla N° 14	52
Tabla N° 15	53
Tabla N° 16	54
Tabla N° 17	55
Tabla N° 18	56
Tabla N° 19	58
Tabla N° 20	59
Tabla N° 21	59
Tabla N° 22	60
Tabla N° 23	61
Tabla N° 24	62
Tabla N° 25	62
Tabla N° 26	63
Tabla N° 27	70
Tabla N° 28	71
Tabla N° 29	72
Tabla N° 30	73
Tabla N° 31	74
Tabla N° 32	75
Tabla N° 33	76
Tabla N° 34	77
Tabla N° 35	78
Tabla N° 36	79
Tabla N° 37	79
Tabla N° 38	80
Tabla N° 39	81
Tabla N° 40	86
Tabla N° 41	90

Tabla N° 42	91
Tabla N° 43	92
Tabla N° 44	93
Tabla N° 45	94
Tabla N° 46	95
Tabla N° 47	95
Tabla N° 48	96

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración N° 1	31
Ilustración N° 2	32
Ilustración N° 3	81

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO N° 1	110
ANEXO N° 2	111
ANEXO N° 3	113
ANEXO N° 4	114
ANEXO N° 5	117

RESUMEN EJECUTIVO

El Modelo de Planificación Estratégica, básicamente es un documento formal, organizativo y lógico que se centra en el manejo y control de los procedimientos Administrativos y funcionales, que se constituye como una herramienta de vital importancia para el crecimiento, desarrollo y supervivencia de una organización.

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo general, elaborar una planificación estratégica para el conservatorio de Música Cristóbal Ojeda Dávila, con la finalidad de establecer los lineamientos propicios para garantizar el funcionamiento y sustentabilidad operativa de la empresa.

La presente tesis está estructurada en cinco capítulos a través de la que se obtienen los fundamentos metodológicos necesarios para la investigación:

El primer capítulo se hace referencia puntualmente al planteamiento del problema y su incidencia en relación a la importancia de la investigación, se estipulan el objetivo general y los específicos, así como también la justificación y su alcance.

En el segundo capítulo corresponde a la inducción de la fundamentación teórica y científica, que identifica los preceptos esenciales referentes al desarrollo técnico de la planificación estratégica y los mecanismos de diagnóstico institucional.

El tercer capítulo refleja la metodología del análisis a aplicar para medir la situación actual de la institución. A esta altura del proceso de investigación se evalúa la situación actual, la estructura organizacional, la utilización de manual de funciones, todo esto sustentado en base al análisis FODA estructurado mediante el método de valoración ponderada de encuestas.

En el cuarto capítulo, una vez que se ha dejado constancia de las características generales, las fundamentaciones teóricas, los principios y bases principales que

componen la planificación estratégica, se procede a proponer un modelo base de gestión operativa, desarrollando la misión, visión, los objetivos, las estrategias, las políticas, el presupuesto, indicadores, evaluación financiera y matrices estructurales de planeación

En el quinto capítulo, se ofrece al lector las principales conclusiones y recomendaciones, las mismas que se encuentran sustentadas en la investigación de campo y sus resultados.

EXECUTIVE SUMMARY

Strategic Planning Model is basically a formal document, organizational and logical, that centers on the management and control of the administrative and functional **procedures** that constitutes itself as a tool of vital importance for the growth, development and survival of an organization.

The present research project has as a general objective, to develop a strategic plan for the Conservatory of Music Cristobal Ojeda Davila, with the propitious guidelines to guarantee the functionality and sustainability functionality of the company.

The present thesis is structured in five chapters, which obtain the fundamental methods necessary for the investigation:

The first chapter promptly references the approach to the problem and its incidence in relation to the importance of the investigation. The general and specific objectives are stipulated, as well as the justification and its reach.

The second chapter is correspondent to the induction of the theoretical and scientific foundation, which identifies the essential precepts in reference to the technical development of the strategic plan and the mechanisms of the institutional diagnosis.

The third chapter reflects the methodology of the analysis applied to measure the present situation of the institution. At this level of the investigative process the existing situation, structural organization and manual of functions are evaluated. All this supported according to the analysis FODA structured through the assessment method weighted in surveys.

In the fourth chapter, once there has been constancy of the general characteristics, the theoretical foundations, the principles and main basis that make up the planning strategy, the next procedure is to propose a model based on operational management, developing the mission, vision, the objectives, the strategies, the politics, the budget, indicators, financial evaluation and structural matrixes of planning.

The fifth chapter offers the reader the principal conclusions and recommendations, the same that are found sustained in field investigations, and its results.

CAPITULO I

INTRODUCCIÓN

1.1 Planteamiento del Problema

1.1.1 Diagnóstico

El conservatorio fue creado en el año 2009 por iniciativa de su director el Dr. Julio González, siendo la única institución educativa destinada a formar músicos profesionales de la provincia Tsáchila.

En un inicio se creó con la idea de que el conservatorio sea fiscal pero por el escaso apoyo de las autoridades y para poder dar continuidad se resolvió que sea particular.

El personal está conformado por el Rector, vicerrector, doce docentes especializados, secretaría, inspector y el conserje.

Actualmente el conservatorio de música Cristóbal Ojeda Dávila no dispone de procesos administrativos estratégicos, para garantizar el funcionamiento operativo del negocio. La mayoría de las actividades funcionales se efectúan sin considerar aspectos sistemáticos científicos aplicables a la administración, esta tendencia perjudica el nivel de la calidad de servicio que se pretende ofertar y disminuye la demanda esperada.

1.1.2 Pronóstico.

De persistir la carencia de aplicación de procesos administrativos especializados el conservatorio de música no mantendrá un nivel de calidad óptimo para garantizar la satisfacción de los estudiantes, además se dificultarán los

parámetros de control y evaluación funcional ocasionando problemas constantes en el ámbito.

1.1.3 Control del pronóstico.

Mediante el estudio y aplicación de una planificación estratégica se lograría resarcir los inconvenientes de carácter administrativo operativo interno, garantizando el funcionamiento adecuado del establecimiento, permitiendo fomentar estrategias sostenidas para captación de clientes.

1.1.4 Formulación del problema.

Por lo tanto en base a esta realidad la investigación pretende saber si:

¿La inserción de una planificación estratégica resarcirá los problemas de carácter administrativo y operativo internos del Conservatorio de Música Cristóbal Ojeda Dávila?

CAUSA: Planificación Estratégica.

EFECTO: Proceso administrativo idóneo.

1.1.5 Sistematización

¿Será conveniente realizar un análisis de la situación actual del Conservatorio de Música Cristóbal Ojeda Dávila?.

¿Será necesario identificar los principales inconvenientes de índole administrativo?

¿Será preciso elaborar una planificación estratégica con el propósito de garantizar el funcionamiento administrativo dentro del establecimiento.

1.2 Objetivos

1.2.1 General

Elaborar una planificación estratégica en el Conservatorio de Música Cristóbal Ojeda Dávila, para mejorar su organización interna e incrementar su rentabilidad.

1.2.2 Específicos

- ✓ Estipular la fundamentación teórica necesaria para validar el desarrollo de la investigación.
- ✓ Realizar un diagnóstico de la situación actual de la institución mediante el análisis FODA.
- ✓ Identificar y analizar los procesos de la actividad administrativa y operativa interna.
- ✓ Establecer un modelo de planificación estratégica para mejorar la situación actual del conservatorio.
- ✓ Ejecutar la evaluación financiera del modelo, mediante la elaboración y utilización de balances proyectados e indicadores, que permita comparar los resultados establecidos.

1.3 Justificación

La necesidad imperiosa que hoy en día tienen las organizaciones para mantener altos niveles de competitividad y garantizar el crecimiento sostenido de su rentabilidad, obliga a establecer parámetros estratégicos inmediatos, aplicar procesos administrativos eficientes e incorporar sistemas de retroalimentación constantes.

En base a estos lineamientos de índole general es pertinente realizar una planificación estratégica aplicada al Conservatorio de Música Cristóbal Ojeda Dávila con el propósito de emplear de una manera adecuada los avances teóricos actuales, relacionados con el Proceso Administrativo y sus componentes.

1.3.1 Impacto Teórico.

En la presente investigación se tendrá en cuenta todos los principios para una planeación estratégica como son la declaración de la misión y visión de la institución, se analiza la situación interna y externa y de esta se establecen los objetivos generales y se formulan las estrategias y planes estratégicos necesarios para alcanzar los objetivos.

Como todo planteamiento, la planeación estratégica es móvil y flexible, cada cierto tiempo se debe analizar y hacer los cambios que fueren necesarios.

Es un proceso interactivo que involucra a todos los miembros, los cuales deben estar comprometidos y motivados alcanzar los objetivos.

1.3.2 Impacto Práctico.

Se hará un análisis de la situación de la institución, que nos permita conocer la realidad en la cual opera con un diagnóstico de la situación actual, que nos permita conocer las condiciones actuales en las que se desempeña, para esto se hace necesario un análisis de la institución.

Se declararán los objetivos y estrategias a corto y mediano plazo los cuales deben ser cuantificables y medibles y reales, y nos va a permitir que la institución se desarrolle y organice y utilice de mejor manera todos sus recursos y que comprenda su entorno, sus clientes actuales y potenciales, esto nos mostrara sus propias capacidades y limitaciones.

1.3.3 Impacto Metodológico

La metodología en base a información de consultas en internet, libros de planeación estratégica y consulta a personas con experiencia.

1.3.4 Impacto social.

Para la población de Santo Domingo, la presente investigación de planificación estratégica, dará la posibilidad de imaginar el mundo futuro, construyendo en el presente los caminos y puentes para lograrlo una sociedad más culta teniendo en cuenta la importancia de dar continuidad y valorar lo que es una institución educativa al nivel de un Conservatorio de Música.

1.3.5 Factibilidad

El siguiente trabajo de investigación dispone del apoyo de todos los directivos que conforman el conservatorio de música Cristóbal Ojeda Dávila y del autor.

1.3.6 Limitantes

- ✓ Como limitante la cultura de la población de Santo Domingo al no valorar a una institución que forma músicos profesionales.
- ✓ La disponibilidad de tiempo de la niñez y juventud.
- ✓ La desinformación de la población.

1.4 Alcance

Con este plan estratégico se podrá posesionar al conservatorio de música en la provincia Tsáchila y por ende tendrá una juventud más culta.

CAPÍTULO II

MARCO DE REFERENCIA

2.1 Marco Teórico

2.1.1 Empresa

La actividad empresarial para una sociedad es la parte fundamental para su economía, se podría decir que es como el motor para el desarrollo, porque de cierta manera las empresas contribuyen a solventar los principales problemas de un país, como: trabajo, educación, salud y alimentación.

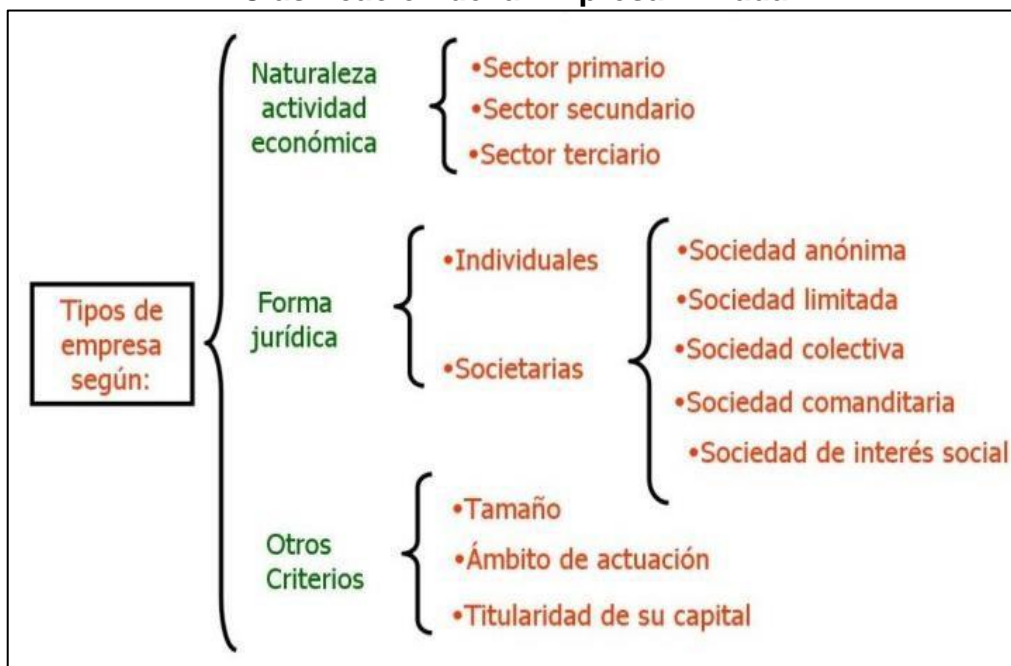
Por tal motivo una empresa se la considera fuente de desarrollo y crecimiento, en donde intervienen algunos factores razonables e inteligentes que buscan el crecimiento económico.

2.1.2 Empresario

Un empresario es un líder empresarial que tiene la habilidad para planificar, organizar, dirigir y controlar las riendas de su negocio o empresa, además de ser un ente que tiene la capacidad de influir en sus colaboradores y motivador, asume los riesgos que sean necesarios para el éxito de la empresa.

De acuerdo con lo expuesto en el libro Como administrar pequeñas y medianas empresas, un empresario se define de la siguiente manera:

Gráfico N° 1
Clasificación de la Empresa Privada.



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Astudillo Karina / 2012

2.1.3 ¿Qué es un emprendedor?

Un emprendedor en sí, es aquel que tiene la iniciativa para emprender una actividad y poner en práctica sus ideales, es decir, poner sus sueños en acción.

“El emprendedor es aquél que aplica su talento creativo e innovador para iniciar su propia empresa o engrandecer una ya existente”, consultado el 5 de septiembre de 2001, Página web de negocios: [guia.mercadolibre.com.ve/que-es-un-emprendedor-5866-VGP - 33k -](http://guia.mercadolibre.com.ve/que-es-un-emprendedor-5866-VGP-33k-)).

2.1.4 Clasificación general de las empresas.

- ✓ **De servicios.-** Son entidades cuya actividad es la de brindar un servicio fruto del esfuerzo inteligente del ser humano. Ejemplo: Entidades bancarias, empresas de servicio a la comunidad, agua, luz, teléfono, etc.

- ✓ **Comerciales.-** Son aquellas cuya actividad es la compra venta de productos terminados con la finalidad de ser comercializados posteriormente y que sirven de intermediarios entre el productor y el consumidor. Ejemplo: Cadenas de almacenes, concesionarios, distribuidores, etc.

- ✓ **Industriales.-** Son aquellas cuya actividad principal es la transformación de productos (materia prima) en bienes terminados. Ejemplo: empresas textiles, lácteos, farmacéuticas, etc.

2.2 Empresa de servicios

El sector terciario lo componen aquellas actividades económicas, cuya finalidad no es producir bienes, sino prestar servicios al consumidor, o a los productores del sector primario o secundario. Se trata de un sector muy heterogéneo, en el que cabe cualquier actividad pública o privada que no sea productora de objetos físicos, sino que creen valor a partir de elementos intangibles. Así estas actividades pueden ir desde la educación, o la sanidad hasta el turismo, el transporte o el comercio, cuya actividad se basa en el servicio al ciudadano o cliente.

2.2.1 Características del sector de servicios

Son perecederos: Los servicios no pueden ser almacenados, por lo que un servicio no prestado constituye una pérdida para la empresa (una plaza vacía en un avión, por ejemplo).

Va unida la producción del servicio y el consumo del mismo: la producción del servicio “viaje de avión” se desarrolla al mismo tiempo que el cliente viaja en ese avión).

Intangible: un servicio no se puede tocar, son sensaciones (un viaje, una noche de hotel...).

Heterogéneo: existen gran variedad de servicios, tanto públicos como privados, tanto hacia individuos como hacia empresas.

2.2.2 Clasificación de los servicios

a. Según la **aparición histórica** de los servicios en el panorama económico mundial:

Terciario Tradicional: actividades que han estado presentes desde siempre en las relaciones económicas y sociales: actividades administrativas, militares, religiosas, comercio, enseñanza, sanidad, transporte.

Terciario moderno: su aparición y máximo desarrollo coincide con la industrialización la expansión capitalista: actividades financieras, bursátiles, servicios a empresas.

Terciario postindustrial: su desarrollo es reciente y está ligado a la aparición de nuevas tecnologías y servicios muy especializados: informática, telecomunicaciones, consultoría, etc.

b. Según la **propiedad del prestatario** del servicio y los objetivos que con él se pretendan:

Servicios públicos: el servicio lo prestan los organismos públicos, quienes buscan un objetivo social en la prestación de los servicios: educación, sanidad, militares.

Servicios privados: la prestación la realizan empresas privadas cuyo objetivo es la obtención de beneficio económico, comercio, transporte, turismo.

c. Según la **frecuencia de uso** de los servicios por parte de la ciudadanía:

Terciario Banal: su uso es muy frecuente, con lo que su distribución territorial es generalizada (comercio de comestibles).

Terciario Anómalo o especializado: su uso es menos frecuente, con lo que su localización será más concreta, junto a la demanda del servicio en grandes ciudades (servicios a empresas).

2.3 La administración

El Administrador de empresas tiene la consigna principal de determinar los diferentes problemas y establecer las mejores soluciones empresariales; planeando, organizando, integrando, dirigiendo y controlando las actividades de una organización, que como resultado se optimice esfuerzos y recursos: personas, capital, infraestructura y tecnología.

✓ Concepto

“Es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que los individuos, trabajando en grupos de manera eficiente, alcancen objetivos seleccionados”. (Koontz y Heinz, 2005, p.6).

La tarea de la administración consiste en interpretar los objetivos de la empresa y transformarlos en acción empresarial mediante planeación, organización, dirección y control de las actividades realizadas en diversas áreas y niveles de la empresa para conseguir tales objetivos.

Mediante la **administración**, una empresa cuenta con una herramienta de vital importancia ya que le permitirá optimizar sus recursos existentes a través de un proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar todas las actividades que se ejecutan en la empresa, permitiéndole ser competitivo en este mundo de globalización. Actualmente la Mediana Empresa se encuentra en la búsqueda diaria de mejorar sus sistemas, procesos administrativos, con la finalidad de entregar al cliente un mejor servicio y/o producto y así cumplir con el éxito tan anhelado.

Según Bateman T. (2005) sostuvo que ***“La administración es el proceso de trabajar con personas y con los recursos para cumplir con los objetivos organizacionales”***.

El objetivo primordial de la administración es alcanzar los mejores resultados con eficiencia y eficacia, a través de la utilización de la capacidad e integración de las personas, para el mejoramiento de la calidad de vida, así como también para la solución de los problemas dentro de una organización.

2.3.1 La planeación estratégica

“La planificación estratégica es el proceso administrativo de desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos y recursos de la organización y las cambiantes oportunidades del mercado. El objetivo de la planificación estratégica modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de modo que se combinen un desarrollo y utilidades satisfactorias” (Kotler, Philip, p. 38).

En consecuencia la planificación estratégica constituye una herramienta por excelencia de la Gerencia de una empresa, ya que ésta busca una o más ventajas competitivas de la organización, la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto respaldándose

sobre la base de la misión, visión, estrategias, objetivos, políticas y un riguroso análisis FODA.

“El término Planeación se refiere al acto de definir las metas de la organización, determinar las estrategias para alcanzar las y planes para integrar, así como coordinar el trabajo de la organización”. (Robbins, 2006, p.159).

La planeación estratégica es la manera de poner en práctica la estrategia empresarial. Mientras la estrategia empresarial se preocupa por “**¿qué hacer?**” para conseguir los objetivos empresariales propuestos, la planeación estratégica se orienta hacia el “**¿cómo hacer?**” y tiene en cuenta el diagnóstico sobre “**lo que hay en el ambiente**” y “**lo que tenemos en la empresa.**”

Aspectos importantes dentro de la Planeación Estratégica

La planeación estratégica contiene aspectos importantes, en los cuales se destacan el diagnóstico FODA, formulación de objetivos, aplicación de estrategias, utilización de políticas, los programas y el presupuesto.

Análisis FODA

Elaborar este análisis FODA a conciencia de nuestra empresa nos permitirá conocer mejor **dónde estamos** a nivel de mercado, y qué áreas debemos reforzar, para garantizar el cumplimiento de los objetivos previamente propuestos.

“El análisis FODA es una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada Es una herramienta para conocer la situación real en que se encuentra una organización, empresa o proyecto, y planificar una estrategia

de futuro”, Consultado el 10 de septiembre de 2001, Página web de negocios: http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAFO.

Las fortalezas y debilidades corresponden al ámbito interno de la empresa. Las oportunidades y amenazas corresponden al ámbito externo de la empresa.

Fortalezas. Con las fortalezas se puede aprovechar las oportunidades externas y amortiguar las amenazas. Reúne los recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se posee, actividades que desarrollan positivamente.

Oportunidades. Tiene el propósito de formular estrategias más convenientes, implica un proceso reflexivo que se fundamenta en una información objetiva. Contiene los factores del entorno que resultan positivos, favorables y explotables.

Debilidades. Son los recursos de los cuales carece la empresa, habilidades que no posee, actividades que no se desarrollan eficientemente, ni eficazmente.

Amenazas. Son los factores negativos del entorno que afectan a la empresa.

Para establecer un análisis FODA bajo parámetros técnicos se debe considerar los siguientes requerimientos:

Elaboración y ponderación de encuestas: Las encuestas cumplen un papel fundamental en la recopilación de información, por cuanto su aplicación es de vital importancia para la investigación.

Tabla N° 1
Ponderación relación Encuestas – FODA.

% (Resultado de encuestas)	Ponderación FO	Ponderación DA
20%	1	-1
40%	2	-2
60%	3	-3
80%	4	-4
100%	5	-5

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Astudillo Karina / 2012

Cada resultado de las interrogantes propuestas determina un factor de medición para la elaboración de la matriz FODA.

Elaboración de matriz axiológica: Con los resultados obtenidos en el procedimiento anterior se efectúa las matrices interpretativas cuantitativas de los factores internos y externos. Información prioritaria con la cual el análisis FODA tomará su forma general.

✓ **Objetivos**

“Los objetivos son el fundamento de cualquier programa de planeación. La misión aclara el propósito de la organización a la administración. Los objetivos trasladan la misión a términos concretos para cada nivel de la organización.” Consultado el 12 de septiembre de 2001, Página web negocios: http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/plan_straarvey.htm.

Los objetivos representan las condiciones futuras que los individuos, grupos o empresas luchan por alcanzar a través del esfuerzo del recurso humano para el mejoramiento empresarial. Los objetivos eficaces tienen las siguientes características: Específicos, alcanzables, medibles, orientados a resultados y limitados en el tiempo.

✓ La Estrategia

“La estrategia es un conjunto de objetivos y políticas principales capaces de guiar y orientar el comportamiento de la empresa a largo plazo”. (Herrera, 2007, p.49).

En cuanto a su utilidad e importancia, es que nos sirve como guía de direccionamiento, constituye un plan de propósitos que contribuyen al alcance de los objetivos propuestos. Como ninguna empresa posee recursos ilimitados, se deben tomar decisiones empresariales estratégicas para la asignación y optimización de los recursos.

Políticas

“Las políticas guían o canalizan el pensamiento o la acción en la toma de decisiones, éstas delimitan el área dentro de la cual una decisión ha de ser tomada y aseguran que esté de acuerdo y contribuya a los objetivos.”, (Consultado el 15 de septiembre de 2001, Página web de negocios: [http://www.wikipedia.org/Planeamiento.](http://www.wikipedia.org/Planeamiento))

Las políticas son normas que se especifican en una empresa que facilitan a los gerentes, administradores delegar autoridad y mantener el control de lo que ejecutan sus subordinados, además de motivar y estimular al personal a mejorar cada día y contribuir en el alcance de los objetivos de la empresa, indican al personal como debe actuar en las actividades, operaciones que realice, cabe destacar que estos lineamientos son flexibles.

✓ Programas

Es un esquema de actividades específicas que habría de realizarse para el logro de objetivos en el tiempo requerido. Establece el orden cronológico de las actividades repetitivas en la empresa.

✓ Presupuesto

Son los planes de todas las fases expresados en términos económicos para un período específico.

2.4 Proceso Administrativo

“La estrategia es puesta en marcha mediante la acción empresarial que, para ser eficaz, necesita planearse, organizarse, dirigirse y controlarse. La planeación, la organización, la dirección y el control constituyen el denominado proceso administrativo. Cuando se consideran por separado, planeación, organización, dirección y control constituyen funciones administrativas; cuando se toman en conjunto, en un enfoque global para alcanzar los objetivos, conforman el proceso administrativo.” (Chiavenato, 2001, p. 131).

El propósito principal del proceso administrativo es encaminar los recursos humanos, materiales, tecnológicos y de capital hacia los objetivos planteados por la empresa u organización.

La planeación, la organización, la dirección y el control constituyen el denominado proceso administrativo”. (Chiavenato, 2001, p. 131).

La tarea de los administradores es transformar en forma eficaz y eficientemente los insumos en productos, a través del Proceso administrativo; fuente principal de éxito de un administrador, lo que permitirá con su adecuada aplicación alcanzar los objetivos previamente establecidos, mediante la optimización de los recursos: humanos, materiales, técnicos y financieros.

Gráfico N° 2
Proceso Administrativo.



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Astudillo Karina / 2012

2.4.1 Planeación

“Planear es definir las metas que se conseguirán y anticipar que acciones serán las adecuadas para alcanzarlas. Las actividades de planeación incluyen el análisis de la situación actual, la anticipación del futuro, la determinación de los objetivos, decidir en qué actividades la compañía se verá involucrada, elegir estrategias corporativas y de negocios, y determinar los recursos necesarios para alcanzar las metas organizacionales”.
(Bateman y Snell, 2005, p. 19).

La planeación es la primera etapa del proceso administrativo y podemos definirla en aquella etapa en la que hay que determinar los objetivos, las metas, las políticas, los métodos, los presupuestos, los recursos y las estrategias necesarias a realizarse, con el único propósito de que la empresa alcance niveles óptimos de rendimiento en un futuro.

Las empresas no funcionan de manera improvisada. La estrategia empresarial es básicamente una actividad racional que implica identificar las oportunidades y amenazas del ambiente donde opera la empresa, así como evaluar las limitaciones y fortalezas de la empresa, su capacidad real o potencial para

anticiparse a las necesidades y demandas del mercado o competir en condiciones de riesgo con las empresas rivales.

2.4.2 Organización

La Organización es una herramienta adecuada, para guiar al recurso humano a alcanzar los objetivos planteados, mediante la canalización racional de los recursos de una empresa.

La supervivencia de una organización dependerá de la capacidad que tenga para convertir sus recursos y procesos en fortalezas y no en debilidades y vulnerabilidades.

“La organización es la unión y la coordinación de los recursos humanos, financieros, físicos de información y otros necesarios para la consecución de las metas. La organización de las actividades incluye atraer a las personas a la organización, especificar las responsabilidades de trabajo, agrupar las tareas en unidades de trabajo, discernir y asignar los recursos y crear las condiciones para que las personas y las cosas funcionen juntas con el objeto de alcanzar el máximo éxito”. (Bateman, Snell, 2005, p. 20).

De una u otra manera la mayoría de las personas hemos sido miembros o parte de una "organización" equipos, clases, grupos sociales, culturales, etc. La organización promueve la colaboración y negociación entre los individuos en un grupo y mejora así la efectividad y la eficiencia de las comunicaciones en la empresa.

En este sentido, la **organización** consiste en:

- ✓ Identificar y clasificar las actividades requeridas.
- ✓ Agupar las actividades necesarias para el cumplimiento de objetivos.

- ✓ Asignar a cada grupo de actividades un administrador dotado de autoridad.
- ✓ Coordinar la estructura empresarial tanto en sentido horizontal como vertical.

a. Organigrama

“Se empezará por lo más simple. Por lo general, se comienza describiendo la estructura de una compañía, en particular su diagrama organizacional. El diagrama organizacional u organigrama muestra las posiciones o los puestos de la compañía y la forma en que están acomodados. Ofrece una visión de la estructura de reporte (es decir; quién le reporta a quién) y las diferentes actividades que se llevan a cabo dentro de la organización por parte de los diferentes individuos”. (Bateman, 2005, p. 290).

El organigrama nos ayuda a asignar funciones y responsabilidades entre los niveles jerárquicos, con el propósito de lograr una óptima eficiencia dentro de las tareas y objetivos planteados en la Planificación.

✓ Organización Centralizada

“Describe el grado en el que la toma de decisiones se concentra en un solo punto de la organización. Si los gerentes de alto nivel toman las decisiones clave de la organización con una participación escasa o nula de los niveles inferiores, entonces la organización está centralizada.”, Consultado el 20 de septiembre de 2001, Página web de negocios: <http://www.monografias.com/trabajos56/conceptos-organización/conceptos-organizacion2.shtml>.

En este tipo de organización las decisiones se toman en la cima, en los altos niveles jerárquicos concentrando poder de decisiones. La centralización quizás sea de valor cuando los departamentos tienen diferentes prioridades u objetivos, en conflicto, los cuales deben ser resueltos por los gerentes superiores.

✓ Organización Descentralizada

“Organización descentralizada: en una organización descentralizada se toman más decisiones a niveles inferiores. Harley – Davidson hizo la transición a una organización más plana y poderosa que descentraliza la toma de decisiones, y hoy la jerarquía tradicional de la empresa ha sido reemplazada por un liderazgo de colaboración, basado en la función de que todos los empleados pueden tomar decisiones y cargar con responsabilidades, para conseguir los objetivos de la organización.”.
(Bateman y Snell 2005, p.300).

En este tipo de organización la toma de decisiones se traslada a niveles inferiores, y es así que encierra un sin número de ventajas, ya que las personas que integran la organización pueden lidiar directamente con los problemas y solucionar los mismos; ya que tienen la información más relevante para la toma de decisiones en casos determinados.

a. Etapas de la Organización

✓ División del Trabajo

“Es la separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo de esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo.”,
(Consultado el 23 de septiembre de 2001, Página web de negocios: [http://www.slideshare.net/jcfdezmx2/el-proceso-administrativo.](http://www.slideshare.net/jcfdezmx2/el-proceso-administrativo))

La división del trabajo se realiza a través de: Jerarquización, departamentalización Y establecimientos de funciones y obligaciones.

La Jerarquización.- Es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia, agrupados de acuerdo con el grado de

autoridad y responsabilidad que posean, independientemente de la función que realicen.

La jerarquización implica la definición de la estructura de la empresa por medio del establecimiento de centros de autoridad que se relacionen entre sí con precisión.

Reglas.- Su observancia es indispensable cuando se jerarquiza.

Los niveles jerárquicos establecidos dentro de cualquier grupo social, deben ser los mínimos e indispensables.

Se debe definir claramente el tipo de autoridad de cada nivel (lineal, funcional y/o staff).

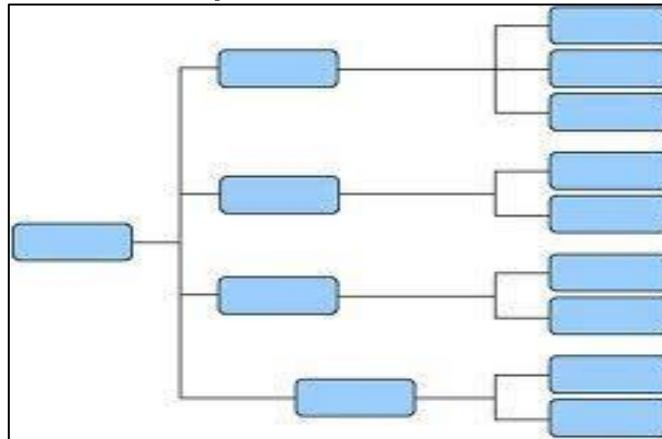
Gráfico N° 3
Niveles Jerárquicos.



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Astudillo Karina / 2012

La Departamentalización.- Es la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, con base en su similitud.

Gráfico N° 4
Departamentalización.



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Astudillo Karina / 2012

El establecimientos de funciones y obligaciones.- Son todas aquellas actividades que nos conducirán al logro de los objetivos tanto generales de la empresa como particulares de los departamentos, sección o división de la empresa.

a. Integración de personal

La integración de personal tiene que estar vinculada a la organización, es decir, establecer estructuras de roles y puestos. Se identifica a la integración de personal como una función administrativa por separado, debido a las siguientes razones:

La Integración como parte del Proceso Administrativo, es de gran ayuda en el cumplimiento de los objetivos empresariales, ya que por medio de mecanismos estructurales permite mejorar la colaboración y la coordinación dentro del capital humano de la empresa. Cabe recalcar que cualquier actividad que se realice con el ánimo de vincular, relacionar, socializar con las diferentes unidades de trabajo, se está cumpliendo con la función integradora de personal.

El proceso de Integración de personal se constituye bajo los siguientes lineamientos:

Reclutamiento. Es el conjunto de actividades diseñadas para atraer hacia una organización un conjunto de candidatos calificados.

Selección. Es un proceso de elección del mejor candidato que se acerque al perfil requerido en la organización.”

La selección es el proceso de elegir entre candidato, dentro de la organización o del exterior, a la persona más apropiada para el puesto actual o para puestos futuros.

Contratación. Significa formalizar el ingreso del candidato idóneo a la organización, se exige presentar todos los documentos personales y certificaciones que acrediten su experiencia.

Esta técnica requiere de la clara comprensión de la naturaleza y el propósito del puesto que va a ocupar. Se tiene que hacer un análisis objetivo de los requisitos del puesto y se tiene que diseñar éste para que cumpla con las necesidades de la organización y del individuo.

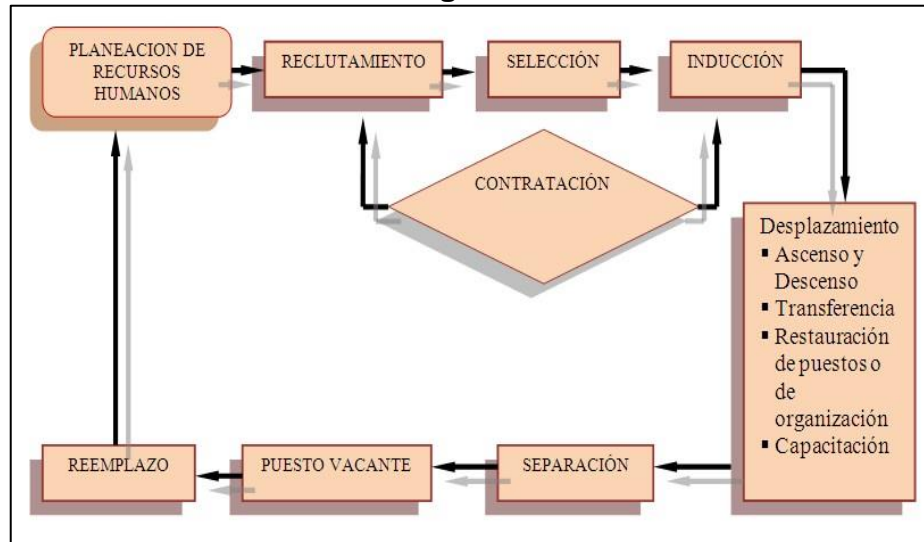
Inducción. Es un espacio de tiempo antes de iniciar el trabajador sus nuevas funciones en la cual le dan a conocer reglamentos de la empresa, como también que produce, utilidades que genera y perspectivas para el futuro, etc.

Desarrollo o capacitación. Incrementar el conocimiento mediante cursos o seminarios, es el objetivo de la empresa, a fin de que el nuevo empleado se desenvuelva eficientemente en sus nuevas funciones.

Por lo estudiado acerca de las técnicas de integración de personal, se concluye que es de suma importancia realizar ciertos pasos para integrar al personal más

calificado, más idóneo, para asegurar que el trabajo y la información sean de alta calidad.

Gráfico N° 5
Proceso de integración de Personal.



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Astudillo Karina / 2012

2.4.3 Dirección

“Es el elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones. Se trata por este medio de obtener los resultados que se hayan previsto y planeado.”, Consultado el 30 de septiembre de 2001, Página web de negocios: http://www.angelfire.com/zine2/uvm_lce_lama/padmon.htm.

“Dirigir significa interpretar los planes para otras personas y dar instrucciones sobre cómo ponerlos en práctica.”. (Chiavenato, 2001, 283).

a. Liderazgo

El liderazgo es el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes. Se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo de trabajo.

✓ Características del Líder

Empuje: El empuje se refiere a una serie de características que reflejan un alto nivel de esfuerzo. Incluye una alta necesidad de alcanzar logros, un esfuerzo constante para mejorar, ambición, energía, tenacidad (persistencia frente a los obstáculos) e iniciativa.

Motivación de liderazgo: Los grandes líderes no sólo tienen un gran empuje; quieren dirigir. En este sentido, ayuda ser extrovertido: la extroversión se vincula consistentemente tanto al surgimiento del liderazgo como a su efectividad.

Integridad: La integridad es la correspondencia entre las acciones y las palabras. La honestidad y la credibilidad, además de ser características deseables por derecho propio, son especialmente importantes para los líderes, puestos que estos rasgos inspiran confianza en otros.

Confianza en sí mismo: La confianza en sí mismo permite al líder superar los obstáculos, tomar decisiones pese a la incertidumbre e inspirar confianza en otros.

Conocimiento del negocio: Los líderes efectivos tienen un alto conocimiento sobre sus industrias compañías y problemas técnicos.

La capacidad de percibir las necesidades y los objetivos de otros y ajustar el enfoque de liderazgo personal de manera adecuada.

2.4.4 Control

El control es un mecanismo que permite corregir las desviaciones a través de indicadores cualitativos y cuantitativos, a fin de lograr el cumplimiento de los objetivos claves para el éxito de la empresa.

Además siendo el **control** la última de las funciones del proceso administrativo, esta cierra el ciclo del sistema al proveer retroalimentación respecto a desviaciones significativas contra el desempeño planeado. La retroalimentación de información pertinente a partir de la función de control puede afectar el proceso de planeación.

“Se puede definir como el proceso de vigilar actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa. Todos los gerentes deben participar en la función de control, aun cuando sus unidades estén desempeñándose como se proyectó. Los gerentes no pueden saber en realidad si sus unidades funcionan como es debido hasta haber evaluado qué actividades se han realizado y haber comparado el desempeño real con la norma deseada. Un sistema de control efectivo asegura que las actividades se terminen de manera que conduzcan a la consecución de las metas de la organización. El criterio que determina la efectividad de un sistema de control es qué tan bien facilita el logro de las metas. Mientras más ayude a los gerentes a alcanzar las metas de su organización, mejor será el sistema de control.”, Consultado el 10 de noviembre de 2001, Página web de negocios: http://www.angelfire.com/zine2/uvm_lce_lama/padmon.htm.

a. Ciclo del Control

Un sistema de control típico tiene cuatro grandes etapas:

- ✓ Establecer estándares de desempeño
- ✓ Medir el desempeño
- ✓ Comparar el desempeño contra los estándares determinar las desviaciones
- ✓ Tomar medidas para corregir los problemas y reforzar los éxitos.

Paso 1: Establecimiento de estándares de desempeño

Toda organización se fija metas relacionadas con rendimiento, innovación, satisfacción de grupos interesados y otras. Los estándares es el nivel de desempeño esperado con respecto a una meta determinada.

Paso 2: Medición del desempeño

El segundo paso del control es medir los niveles de desempeño. Por ejemplo, los administradores pueden contar las unidades producidas, los días de ausencia, los documentos que se archivaron, las muestras que se distribuyeron y el dinero que se ganó. Por lo común los datos relativos al desempeño provienen de tres fuentes distintas: informes escritos, informes orales y observación personal.

Paso 3: Comparar el desempeño contra los estándares determinar las desviaciones.

El principio de excepción administrativa establece que el control aumenta cuando la atención se centra en las excepciones o desviaciones importantes o respecto del resultado o de la norma esperada. Cuando se compara el desempeño con la norma, los administradores deben dirigir su atención a la excepción.

Paso 4: Tomar medidas para corregir los problemas y reforzar los éxitos

La última etapa en el proceso de control es tomar medidas apropiadas, donde hay desviaciones significativas. Este paso garantiza que las operaciones se ajusten

para alcanzar los resultados planeados, o para seguir excediendo el plan si el administrador determina que es posible.

CAPÍTULO III MARCO

METODOLÓGICO

3.1 Métodos técnicas e instrumentos de investigación.

✓ Métodos

Método Inductivo: En términos generales es método inductivo es el que va de lo particular a lo general, es decir que partiendo de casos particulares, permite llegar a conclusiones generales.

Este método ayudará para partir con la observación de hechos reales que se suscitan en la unidad de análisis, para llegar a determinar la situación actual en forma general.

Método Deductivo: Es aquel que parte de datos generales aceptados como válidos y que, por medio del razonamiento lógico, pueden deducirse varias suposiciones.

Método de Análisis: Este permite comparar todos los resultados, contenidos y literaturas que se obtendrá y revisará para la obtención de información precisa y necesaria en relación a la investigación y la búsqueda de soluciones.

Método de Síntesis: El análisis presupone a la síntesis y viceversa. Este método ayudará en cuanto al tratamiento de la información, es decir se aplicará en el resumen de la información obtenida por medio de la investigación de campo y por fuentes de investigación para tener como resultado una información clara y detallada.

Método Estadístico: Es aquel que permite el manejo de la información obtenida en la investigación mediante la tabulación y cuantificación de datos.

✓ Técnicas

Encuestas: Se aplicarán a los propietarios del conservatorio, colaboradores, clientes reales, la competencia y en caso de ser necesario a los proveedores de insumos.

Entrevistas: Se realizarán al personal de la empresa; Tanto del área operativa como administrativa.

Observación: Se indagará las condiciones, ventajas y desventajas del lugar en donde funciona la empresa, sus características administrativas y las ventajas operativas.

✓ Instrumentos

Ficha bibliográfica: Permite información sobre autores, temas, año de publicación, editorial y de donde proviene la publicación de los libros que se utilizan en la investigación.

Cuaderno de notas: Se almacena la información que se obtenga de páginas de internet, las mismas que se pueden guardar para luego obtener la información que se requiera de ellas.

Archivos multimedia: Estos archivos de igual manera nos permiten obtener información necesaria para realizar la investigación.

✓ Población

Para determinar el análisis de la situación actual del conservatorio es conveniente establecer los lineamientos técnicos objeto de estudio. Desde tal perspectiva el trabajo de investigación está enfocado directamente hacia el propietario, clientes

internos o colaboradores y clientes reales, en este caso los representantes de los alumnos, puesto que estos son menores de edad.

Tabla Nº 2
Población.

DETALLE	MUESTRA	%
Propietarios	1	0,96%
Clientes internos (Colaboradores)	16	15,38%
Clientes reales (Representantes de los estudiantes)	87	83,65%
TOTAL	104	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Astudillo Karina / 2012

3.2 Situación actual del Conservatorio de Música Cristóbal Ojeda Dávila

3.2.1 Antecedentes históricos

El conservatorio fue creado en el año 2009 con acuerdo ministerial No. 399 del Ministerio de educación del Ecuador, por iniciativa de su director el Dr. González Julio, siendo la única institución educativa destinada a formar músicos profesionales de la provincia Tsáchila. En un inicio se creó con la idea de que el conservatorio sea fiscal pero por falta de apoyo de las autoridades y para poder dar continuidad se resolvió que sea particular.

Ilustración Nº 1
Orquesta Sinfónica.



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Astudillo Karina / 2012

Como parte de su misión, el Conservatorio crea a finales del 2011 la orquesta Sinfónica juvenil, la misma que está conformada por los alumnos de las áreas de cuerda, viento y percusión. Son al momento 30 músicos los que la conforman, siendo, la primera Orquesta de este tipo en la historia del cantón Santo Domingo y la Provincia Santo Domingo de los Tsáchilas.

3.2.2 Actividad principal

Formar bachilleres en artes musicales, priorizando la especialización académica en instrumentación, con procesos de enseñanza eficientes y de calidad.

Ilustración N° 2 Identificación del Conservatorio.



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Astudillo Karina / 2012

3.2.3 Ubicación del conservatorio

El Conservatorio de Música Cristóbal Ojeda Dávila está ubicado específicamente en las Cooperativa 9 de diciembre, calle Yamboya y Zamora.

3.2.4 Análisis organizacional de la empresa

a. Misión institucional

El conservatorio de música Cristóbal Ojeda Dávila es una entidad que hasta la actualidad no dispone de una misión institucional, es decir, no se ha establecido y

socializado la razón de ser del negocio en donde se identifique cuál es su orientación y la actividad básica funcional.

b. Visión institucional

La organización no posee una visión, un enfoque estratégico de hacia dónde se quiere llegar en el futuro, es decir, las perspectivas expresadas a largo plazo.

c. Valores institucionales

Aún no se han estipulado los preceptos que determinen los valores institucionales por los cuales deba regirse la organización.

d. Estructura orgánica

El conservatorio de música Cristóbal Ojeda Dávila al momento no dispone de los diferentes tipos de organigramas, que representen la estructura interna actual de la institución.

e. Reclutamiento del Personal y Manual de Funciones

En cuanto al Recurso Humano, la selección de personal se hace de una manera empírica, no adecuada, sin requerimientos de requisitos técnicos bajo el análisis de perfiles valorados.

3.2.5 Áreas de la lo organización

a. Área administrativa – financiera

Dirigida por el representante legal del conservatorio en calidad de director de la institución, En esta área se establecen los parámetros de admisión de alumnos,

registros y procesos administrativos, además se establecen las pautas técnicas para el manejo financiero de la empresa.

Es importante destacar que dentro de esta área están inmersos dos directores de las distintas dependencias artísticas y una secretaria de apoyo general.

b. Área Operativa

Está conformada por 11 colaboradores, quienes se encargan específicamente de la instrucción musical pertinente.

c. Área Auxiliar

Constituida por una persona encargada del bar y un conserje.

3.2.6 Recursos de la empresa

a. Recurso Humano

Está conformado por 17 colaboradores incluidos los responsables del área administrativa. Dicho personal está distribuido en las distintas aéreas antes mencionadas, como se muestra a continuación:

**Tabla N° 3
Recurso Humano.**

N°	NOMBRE	CARGO
ADMINISTRATIVO - FINANCIERO		
1	DR. JULIO GUILLERMO GONZALES	DIRECTOR GENERAL
2	ING. CARLOS JULIO GONZALES	DIRECTOR ACADÉMICO
3	ING. WUILLAN GONZALES	DIRECTOR DE ORQUESTA
4	MINYE LEE	SECRETARIA
OPERATIVO		
5	MAICOL GONZALES	Inspector general
6	LIC. EDWIN GUERRERO	Audición Musical y Piano
7	LIC. SANTIAGO GUERRERO	Teoría musical
8	WUILLMER TORRES	Guitarra
9	LIC. ROBERTO BARCENA	Solfeo - Piano - Dictado musical
10	DARIO BONILLA	Saxofón
11	EDISON LOOR	Violín
12	DEVORA SANCHEZ	Propedéutico y Flauta trasversa
13	LIC. OSCAR ALAVA	Conjunto Coral
14	KLEVER TIPAN	Trompeta
15	FABIAN ANDINO	Violín
AUXILIAR		
16	JIMENA GONZALES	Bar
17	SANTIAGO DUEÑAS	Conserje

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Astudillo Karina / 2012

b. Recursos materiales

Los Recursos tales como el equipamiento básico, para el funcionamiento de la institución se describen específicamente a continuación:

Tabla N° 4
Recurso material.

N°	DETALLES	CANTIDAD
	Muebles y enseres	
1	Escritorio para uso operativo	9
2	Escritorio para uso administrativo	4
3	sillas	11
4	Archivadores	3
5	Estantería	1
6	Vitrina	1
7	Pupitres dobles	92
8	Instrumentos de viento	4
9	Instrumentos de percusión	9
10	Instrumentos de cuerda	12
	Equipo de computo	
11	Computadora	2
12	Impresora	2
	Equipo de oficina	
13	teléfono	2
14	Copiadora	1
	Equipo de amplificación	
15	Cajas amplificadas	2
16	Consola	1
17	Micrófonos (Incluye pedestal)	5

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Astudillo Karina / 2012

c. Recursos Financieros

Es conveniente considerar el balance general y el estado de pérdidas y ganancias para determinar los indicadores que permitan evaluar la situación de la empresa.

A continuación se estima dichos documentos financieros mediante información emitida por el conservatorio de música al cierre del año 2012.

✓ Estado de pérdidas y ganancias

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS		
CONSERVATORIO DE MÚSICA CRISTÓBAL OJEDA DÁVILA		
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012		
VENTAS		\$ 62.640,00
Ingresos Operacionales	\$ 62.640,00	
COSTO OPERATIVOS		\$ 41.184,00
Rem. personal docente	\$ 41.184,00	
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		\$ 21.456,00
GASTOS		
ADMINISTRATIVOS	\$ 15.143,81	
Sueldos y salarios	\$ 13.440,00	
Aporte Patronal	\$ 1.419,36	
Servicios Basicos	\$ 284,45	
TOTAL GASTOS		\$ 15.143,81
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO		\$ 6.312,19

Fuente: Conservatorio de Música Cristobal Ojeda Dávila

Elaborado por: Astudillo Karina / 2012

✓ Estado de situación financiera

ESTADO SITUACION FINANCIERA			
CONSERVATORIO DE MÚSICA CRISTÓBAL OJEDA DÁVILA			
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012			
ACTIVOS			
ACTIVOS CORRIENTES			\$ 8.784,00
Caja-Bancos	\$	7.500,00	
Cuentas Por Cobrar	\$	1.284,00	
ACTIVOS FIJOS			\$ 163.752,01
No Depreciables			\$ 35.000,00
Terrenos	\$	35.000,00	
Depreciables			\$ 128.752,01
Edificio	\$	147.000,00	
Muebles y Enseres	\$	3.400,00	
Equipo de uso operativo (Inst. - Amplf.)	\$	2.000,00	
Equipos de Computacion	\$	2.200,67	
Depreciacion Acumulada	\$	(25.848,66)	
TOTAL ACTIVOS			\$ 172.536,01
PASIVOS			
CORRIENTES			\$ 26.287,96
Cuentas por pagar	\$	23.955,88	
less Por Pagar	\$	1.863,33	
Retenciones Por Pagar	\$	468,75	
PATRIMONIO			\$ 146.248,05
CAPITAL			\$ 146.248,05
TOTAL PASMO Y PATRIMONIO			\$ 172.536,01

Fuente: Conservatorio de Música Cristobal Ojeda Dávila

Elaborado por: Astudillo Karina / 2012

✓ Indicadores financieros

LIQUIDEZ	Liquidez Corriente	Activo corriente	8.784,00	≡ 33,41%
		Pasivo corriente	26.287,96	

Fuente: Conservatorio de Música Cristobal Ojeda Dávila

Elaborado por: Astudillo Karina / 2012

La liquidez corriente muestra la capacidad que tiene la organización para hacer frente a sus vencimientos de corto plazo, estando influenciada por la composición del activo circulante y las deudas a corto plazo.

El índice de liquidez representa una proporción aceptable, por cuanto es viable establecer niveles de financiamiento oportunos.

SOLVENCIA	Endeudamiento del Activo	Pasivo total	26.287,96	≡ 15,24%
		Activo total	172.536,01	

Fuente: Conservatorio de Música Cristobal Ojeda Dávila

Elaborado por: Astudillo Karina / 2012

El índice de solvencia establece que la empresa genera la liquidez suficiente para garantizar el desarrollo de las actividades operativas y administrativas, cubriendo fácilmente las obligaciones con terceros.

La institución tiene una obligación con terceros en un 15,24%, por cuanto aspirar a inversiones futuras es una estrategia viable.

ACTIVOS	Rotación de Activo fijo	Ventas	62.640,00	≡ 0,38
		Activo fijo	163.752,01	

Fuente: Conservatorio de Música Cristobal Ojeda Dávila

Elaborado por: Astudillo Karina / 2012

La rotación de activos no se muestra favorable, es decir se identifica activos ociosos frente al ingreso operacional que se podría llegar a obtener.

Para que este indicador sea aceptable el factor numérico debe ser superior a 1 identificando la cantidad de veces en que el activo circula en función a las actividades operativas.

RENTABILIDAD	Rentab. Neta de Ventas	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}} = \frac{6.312,19}{62.640,00} \equiv 10,08\%$
--------------	------------------------	--

Fuente: Conservatorio de Música Cristobal Ojeda Dávila

Elaborado por: Astudillo Karina / 2012

La rentabilidad neta en ventas es del 10,08%, factor porcentual que indica una deficiencia operativa en el proceso de emisión o venta del servicio. Generalmente se recomienda que este indicador supere el 25% establecido.

APALANCAMIENTO	Apal. Financiero	$\frac{\text{Utl. Antes de impuestos}}{\text{Patrimonio}} = \frac{\$ 21.456,00}{146248,0467} \equiv 0,15$
		$\frac{\text{Utl. Antes de impuestos e intereses}}{\text{Activo total}} = \frac{\$ 21.456,00}{172536,0067} \equiv 0,12$
		$\frac{\text{Utl. Antes de impuestos}}{\text{Utl. Antes de impuestos e intereses}} \equiv 1,18$

Fuente: Conservatorio de Música Cristobal Ojeda Dávila

Elaborado por: Astudillo Karina / 2012

En la relación, el numerador representa la rentabilidad sobre los recursos propios y el denominador la rentabilidad sobre el activo.

El factor de apalancamiento manifiesta la relación entre los beneficios alcanzados antes de intereses e impuestos, el costo de la deuda y el volumen de ésta.

Generalmente, cuando el índice es mayor que 1 indica que los fondos ajenos remunerables contribuyen a que la rentabilidad de los fondos propios sea superior a lo que sería si la empresa no se endeudaría.

3.2.7 Competencia indirecta

En la ciudad de Santo Domingo no existen organizaciones que otorguen títulos académicos, tales como bachilleratos en música, por cuanto el conservatorio Cristóbal Ojeda Dávila es el único establecimiento autorizado para ofertar ese tipo de servicios.

Bajo estos lineamientos la institución no posee competencia directa, sin embargo existen academias y centros de especialización musical que pueden catalogarse como competencia indirecta, debido a que su participación en el mercado puede llegar a influir en la captación de estudiantes para el conservatorio.

Tabla Nº 5
Competencia indirecta.

Nº	NOMBRE O RAZON SOCIAL
1	Casa de la cultura NSD
2	Music Factory
3	Academia de Música Sión
4	Zona Music
5	Academia de Música Sión II
6	Music Factory II
7	Centro Musical Chelita

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Astudillo Karina / 2012

3.3 Análisis de resultados (Tabulación e interpretación)

3.3.1 Resultados de la entrevista al propietario

PREGUNTA No 1. ¿Se han efectuado políticas institucionales tales como: misión, visión, objetivos, principios y valores corporativos?

Según el propietario el conservatorio de música no ha establecido lineamientos estratégicos esenciales tales como la misión, visión, objetivos, principios y valores corporativos, por cuanto dicha tendencia exterioriza un enfoque organizacional deficiente.

PREGUNTA No 2. ¿Existe organigrama jerárquico-funcional definido y socializado por parte de la gerencia hacia el personal?

Los niveles jerárquicos no se visualizan claramente, dando a la carencia de organigramas estructural y de posición.

PREGUNTA No3. ¿Están determinados los manuales formales sobre los puestos de trabajo; que identifiquen las funciones, y procedimientos a realizarse dentro del conservatorio?

Ségun el propietario del conservatorio de musica no se ha establecido correctamente un manual de fuciones tanto administrativo como operativo, que permita direccionar de manera propisia las catividades y funciones del personal.

PREGUNTA No 4. ¿Cómo conceptúa el trabajo realizado por el personal de su empresa?

El trabajo desarrollado por los colaboradores de la empresa es considerado bueno, aunque se podría incrementar el nivel de eficiencia laboral.

PREGUNTA No 5. ¿Evalúa el desempeño de los colaboradores considerando mecanismos técnicos de valoración por resultados?

No se realiza evaluaciones de desempeño o análisis de rendimiento laboral, por cuanto no es viable cuantificar técnicamente la eficiencia de las funciones desarrolladas por los colaboradores.

PREGUNTA No 6. ¿Utiliza mecanismos tecnológicos de control de asistencia para el personal del conservatorio?

La gerencia no utiliza mecanismos tecnológicos de control de asistencia, esta propensión puede arraigar inconvenientes en la optimización de tiempos en las actividades funcionales que el conservatorio realiza cotidianamente.

PREGUNTA No 7 ¿Emplea programas contables, capaz de asegurar el registro y control de ingresos, egresos y estipulación de estados financieros?

La empresa no dispone de la implementación de un software contable para registro oportuno de las operaciones financieras y obligaciones tributarias.

3.3.2 Tabulación e interpretación de encuestas clientes internos (Personal de la Institución)

PREGUNTA No 1. ¿Qué tiempo labora en el conservatorio?

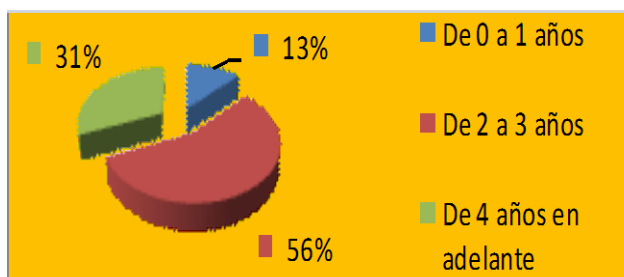
Tabla N° 6
Tiempo de Permanencia en la Empresa.

Opciones	Cantidad	Porcentaje
De 0 a 1 años	2	13%
De 2 a 3 años	9	56%
De 4 años en adelante	5	31%
Total	16	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Astudillo Karina / 2012

Gráfico N° 6.
Tiempo de Permanencia en la Empresa.



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Astudillo Karina / 2012

Interpretación:

El resultado de esta interrogante identifica que el 13% labora menos de 1 años, un 56% tiene en el conservatorio de 2 a 3 años, el 31% de 4 años en adelante. Bajo esta perspectiva el nivel de experiencia referente a docencia musical es aceptable.

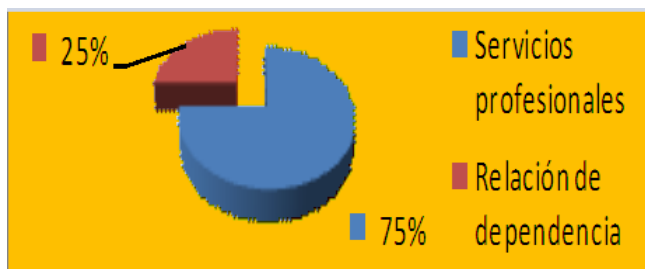
PREGUNTA No 2. ¿El contrato de trabajo mediante el cual usted desempeña su labor es establecido en base a servicios profesionales o relación de dependencia?

Tabla N° 7
Disponibilidad de beneficios de ley para el personal.

Opciones	Cantidad	Porcentaje
Servicios profesionales	12	75%
Relación de dependencia	4	25%
Total	16	100%

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Astudillo Karina / 2012

Gráfico N° 7.
Disponibilidad de beneficios de ley para el personal.



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Astudillo Karina / 2012

Interpretación:

Considerando los resultados de la encuesta el 75% establece que su contrato laboral se estipula en base a servicios profesionales prestados, el 25% afirma gozar de estabilidad laboral conforme se establece en el contrato de relación de dependencia.

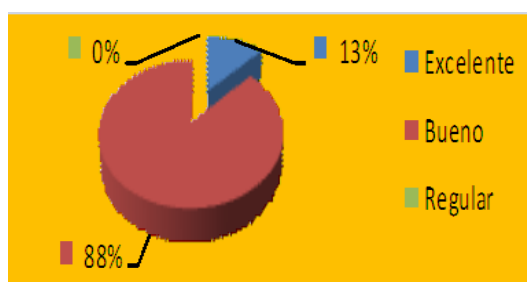
PREGUNTA No 3. ¿Cómo visualiza el ambiente laboral del conservatorio?

Tabla N° 8
Ambiente laboral en la empresa.

Opciones	Cantidad	Porcentaje
Excelente	2	13%
Bueno	14	88%
Regular	0	0%
Total	16	100%

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Astudillo Karina / 2012

Gráfico N° 8.
Ambiente laboral en la empresa.



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Astudillo Karina / 2012

Interpretación:

El 13% afirma que el ambiente laboral es generalmente excelente, mientras tanto el 88% establece que es bueno, no obstante ningún encuestado mencionó la opción regular.

PREGUNTA No 4. ¿Está usted conforme con la remuneración recibida, considerando el horario de trabajo que debe cumplir?

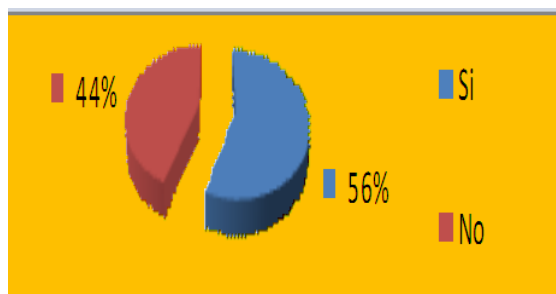
**Tabla N° 9
Conformidad con la remuneración.**

Opciones	Cantidad	Porcentaje
Si	9	56%
No	7	44%
Total	16	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Astudillo Karina / 2012

Gráfico N° 9. Conformidad con la remuneración.



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Astudillo Karina / 2012

Interpretación:

El 56% de los colaboradores afirman que se sienten conformes con el sueldo que reciben, mientras, que el 44% restante considera no estar satisfechos con la remuneración por parte del conservatorio.

PREGUNTA No 5. ¿Usted ha recibido capacitaciones de acuerdo a la actividad que desempeña?

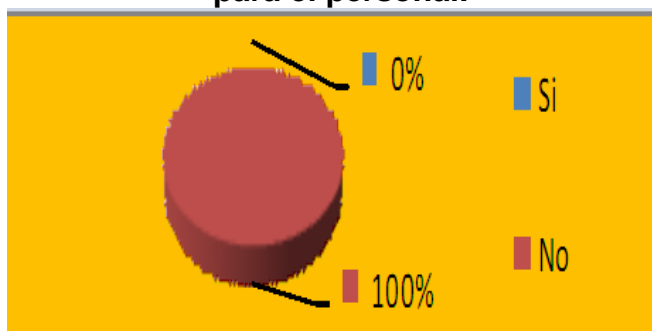
Tabla N° 10
Capacitaciones para el personal.

Opciones	Cantidad	Porcentaje
Si	0	0%
No	16	100%
Total	16	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Astudillo Karina / 2012

Gráfico N° 10. Capacitaciones para el personal.



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Astudillo Karina / 2012

Interpretación:

El 100% del personal manifiesta no haber recibido capacitaciones acordes a su actividad laboral.

PREGUNTA No 6. ¿La Dirección se preocupa por fomentar su labor mediante incentivos periódicos de rendimiento?

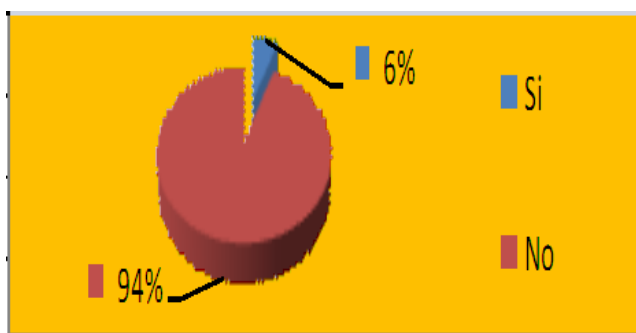
Tabla N° 11
Incentivos periódicos para el personal.

Opciones	Cantidad	Porcentaje
Si	1	6%
No	15	94%
Total	16	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Astudillo Karina / 2012

Gráfico N° 11.
Incentivos periódicos para el personal.



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Astudillo Karina / 2012

Interpretación:

Únicamente el 6% establece que se han otorgado incentivos por rendimiento laboral. El 94% difiere totalmente y manifiesta no haber participado de ese beneficio.

PREGUNTA No 7. ¿Ha sido usted participe de reuniones periódicas de planificación del trabajo y formulación de estrategias?

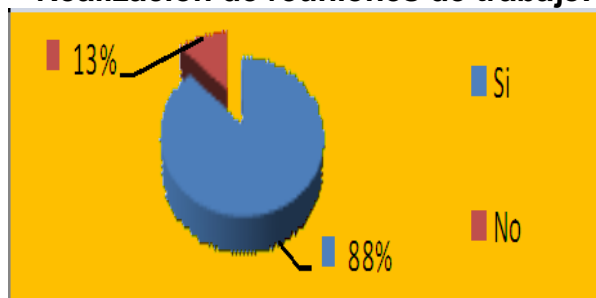
Tabla N° 12
Realización de reuniones de trabajo.

Opciones	Cantidad	Porcentaje
Si	14	88%
No	2	13%
Total	16	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Astudillo Karina / 2012

Gráfico N° 12.
Realización de reuniones de trabajo.



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Astudillo Karina / 2012

Interpretación:

El 88% enuncia haber asistido a reuniones de trabajo, el 13% considera que no han realizado foros laborales en ocasiones esporádicas.

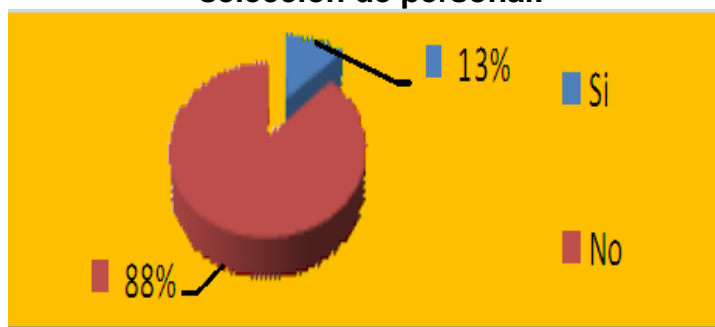
PREGUNTA No 8. ¿Cuándo fue contratado se visualizó un proceso técnico de selección de personal?

Tabla N° 13
Procedimiento de selección de personal.

Opciones	Cantidad	Porcentaje
Si	2	13%
No	14	88%
Total	16	100%

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Astudillo Karina / 2012

Gráfico N° 13. Procedimiento de selección de personal.



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Astudillo Karina / 2012

Interpretación:

El 13% afirma que al momento de su contratación se consideró procedimientos adecuados de selección de personal, sin embargo el 88% asevera que ingresaron a laborar directamente.

3.3.3 Tabulación e interpretación de encuestas clientes reales

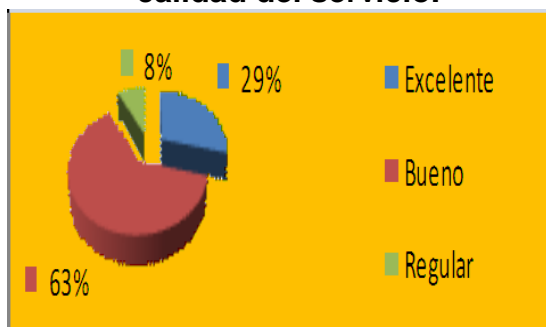
PREGUNTA No 1. ¿Cuál es su criterio respecto a la calidad del servicio en el conservatorio?

Tabla N° 14
Percepción calidad del servicio.

Opciones	Cantidad	Porcentaje
Excelente	25	29%
Bueno	55	63%
Regular	7	8%
Total	87	100%

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Astudillo Karina / 2012

Gráfico N° 14. Percepción
calidad del servicio.



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Astudillo Karina / 2012

Interpretación:

Del total de los clientes reales encuestados el 29% afirma que el servicio que ofrece el conservatorio es excelente, el 63% manifiesta que es buena, sin embargo el 8% considera que el servicio en general es regular

PREGUNTA No 2. ¿El conservatorio cumple con los cronogramas y pensum de estudio ofertado al inicio de la matriculación?

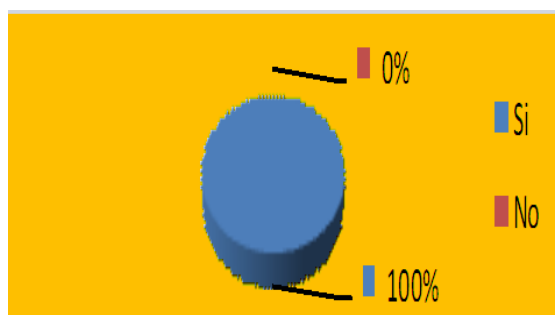
**Tabla N° 15
Cumplimiento de pensum.**

Opciones	Cantidad	Porcentaje
Si	87	100%
No	0	0%
Total	87	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Astudillo Karina / 2012

**Gráfico N° 15.
Cumplimiento de pensum**



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Astudillo Karina / 2012

Interpretación:

Según las encuestas el 100% de los clientes reales el conservatorio de música cumple a cabalidad los cronogramas y pensum establecidos.

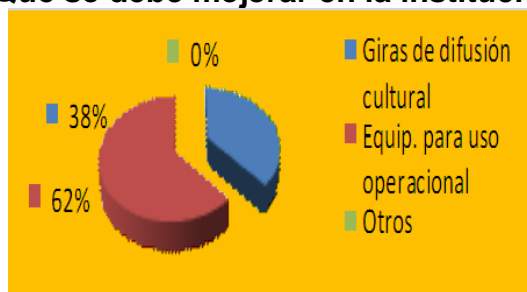
PREGUNTA No 3. ¿Según su criterio que debe mejorar en la institución para que usted se sienta totalmente satisfecho como cliente?

Tabla N° 16
¿Qué se debe mejorar en la institución?

Opciones	Cantidad	Porcentaje
Giras de difusión cultural	33	38%
Equip. para uso operacional	54	62%
Otros	0	0%
Total	87	100%

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Astudillo Karina / 2012

Gráfico N° 16.
¿Qué se debe mejorar en la institución?



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Astudillo Karina / 2012

Interpretación:

El 38% estima que se debe mejorar en el proceso de coordinación de giras de difusión musical cultural, el 62% considera que hay que fijar la atención prioritaria en el equipamiento para uso operacional.

PREGUNTA No 4. ¿Usted como padre de familia o representante del estudiante, como califica el rendimiento pedagógico musical del alumno?

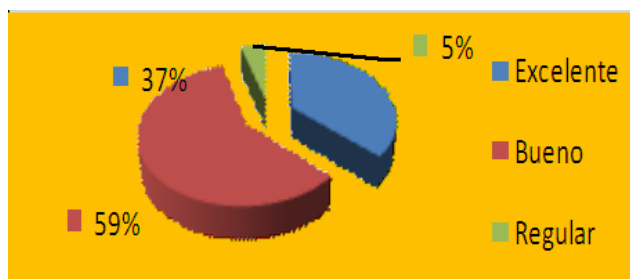
Tabla N° 17
Análisis de rendimiento del alumno.

Opciones	Cantidad	Porcentaje
Excelente	32	37%
Bueno	51	59%
Regular	4	5%
Total	87	41%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Astudillo Karina / 2012

Gráfico N° 17.
Análisis de rendimiento del alumno.



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Astudillo Karina / 2012

Interpretación:

El 37% de encuestados en este estrato considera que el rendimiento pedagógico musical del estudiante es excelente, el 59% estiman que es bueno, sin embargo el 5% opinan que es regular.

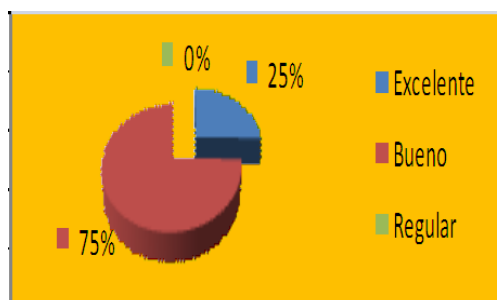
PREGUNTA No 5. ¿Cómo califica la imagen institucional del conservatorio?

Tabla N° 18
Percepción de la imagen institucional de la empresa.

Opciones	Cantidad	Porcentaje
Excelente	22	25%
Bueno	65	75%
Regular	0	0%
Total	87	100%

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Astudillo Karina / 2012

Gráfico N° 18.
Percepción de la imagen institucional de la empresa.



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Astudillo Karina / 2012

Interpretación:

Respecto a la imagen institucional el 25% establece que en cierta forma es excelente. El 75% opina que es buena.

3.4 Análisis situacional FODA (MATRICIAL)

3.4.1 Estudio de factores internos

Dentro de los aspectos internos es importante destacar las referencias emitidas por el propietario (Director del conservatorio), los clientes internos (Colaboradores) y reales (Representantes de los alumnos), las mismas que se encuentran sustentadas en base a las encuestas efectuadas.

Se ha procedido a seleccionar las preguntas que ofrezcan mayor información en relación a la investigación, estimando la ponderación referencial, como se muestra a continuación:

✓ **Análisis ponderado de encuestas al propietario**

Tabla N° 19
Análisis ponderado de encuestas al propietario.

N° PREGUNTA	VARIABLE	RESPUESTAS	PORCENTAJE	ANÁLISIS REFERENCIAL PARA EL FODA	FORTALEZAS	DEBILIDADES	CALIFICACIÓN/S	ANÁLISIS EMPRESARIAL
1	¿Se han efectuado políticas institucionales tales como: misión, visión, objetivos, principios y valores corporativos?	NO	100%	El conservatorio no dispone de políticas institucionales (Misión, Visión, Valores corporativos)		D	-5	Planificación
2	¿Existe organigrama jerárquico-funcional definido y socializado por parte de la gerencia hacia el personal?	NO	100%	No existe organigrama estructural y de posición.		D	-5	Organización
3	¿Están determinados los manuales formales sobre los puestos de trabajo; que identifiquen las funciones, y procedimientos a realizarse dentro del conservatorio?	NO	100%	La institución carece de manual de funciones		D	-5	Organización
4	¿Como conceptúa el trabajo realizado por el personal de su empresa?	BUENO	100%	El trabajo de los colaboradores es aceptable		F	3	Dirección
5	¿Evalúa el desempeño de los colaboradores considerando mecanismos técnicos de valoración por resultados?	NO	100%	No se evalúa al personal		D	-5	Control
6	¿Utiliza mecanismos tecnológicos de control de asistencia para el personal del conservatorio?	NO	100%	El control de asistencia es deficiente		D	-5	Control
7	¿Emplea programas contables, capaz de asegurar el registro y control de ingresos, egresos y estipulación de estados financieros?	NO	100%	No dispone de programas contables		D	-5	Control

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Astudillo Karina / 2012

✓ **Análisis ponderado de encuestas al cliente interno**

Tabla N° 20
Análisis ponderado de encuestas al cliente interno.

N° PREGUNTA	VARIABLE	RESPUESTAS	PORCENTAJE	ANÁLISIS REFERENCIAL PARA EL FODA	FORTALEZAS	DEBILIDADES	CALIFICACIONES	ANÁLISIS EMPRESARIAL
1	¿Que tiempo labora en el conservatorio?	DE 2 A 3 AÑOS	56%	Experiencia Básica en el trabajo (Especialización).	F		3	Dirección
2	¿El contrato de trabajo mediante el cual usted desempeña su labor es establecido en base a servicios profesionales o relación de dependencia?	SERVICIOS PROF.	75%	La mayoría de los colaboradores trabajan por servicios profesionales.		D	-4	Dirección
3	¿Cómo visualiza el ambiente laboral del conservatorio?	BUENO	88%	Buen ambiente laboral.	F		5	Dirección
4	¿Esta usted conforme con la remuneración recibida, considerando el horario de trabajo que debe cumplir?	SI	56%	Existe conformidad con la remuneración	F		3	Dirección
5	¿Usted ha recibido capacitaciones de acuerdo a la actividad que desempeña?	NO	100%	No se realizaron capacitaciones		D	-5	Dirección
6	¿La Dirección se preocupa por fomentar su labor mediante incentivos periódicos de rendimiento?	NO	94%	No se fomentan incentivos laborales		D	-5	Dirección
7	¿Ha sido usted participe de reuniones periódicas de planificación del trabajo y formulación de estrategias?	SI	88%	Círculos de calidad periódicos		F	5	Dirección
8	¿Cuando fue contratado se visualizo un proceso técnico de selección de personal?	NO	88%	No se efectúan procesos de selección de personal.		D	-5	Control

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Astudillo Karina / 2012

✓ **Análisis ponderado clientes reales**

Tabla N° 21
Análisis ponderado de encuestas a clientes reales.

N° PREGUNTA	VARIABLE	RESPUESTAS	PORCENTAJE	ANÁLISIS REFERENCIAL PARA EL FODA	FORTALEZAS	DEBILIDADES	CALIFICACIONES	ANÁLISIS EMPRESARIAL
1	¿Cuál es su criterio respecto a la calidad del servicio en el conservatorio?	BUENO	63%	Atención y servicio al cliente aceptable	F		3	Gestión estratégica
2	¿El conservatorio cumple con los cronogramas y pensum de estudio ofertado al inicio de la matriculación?	SI	100%	Cumplimiento de pensum	F		5	Control
3	¿Según su criterio que debe mejorar en la institución para que usted se sienta totalmente satisfecho como cliente?	EQUIP.	62%	Equipamiento deficiente		D	-3	Gestión estratégica
4	¿Usted como padre de familia o representante del estudiante, como califica el rendimiento pedagógico musical del alumno?	BUENO	59%	El rendimiento musical de los alumnos es aceptable.	F		3	Gestión estratégica
5	¿Como califica la imagen institucional del conservatorio?	BUENO	75%	Buena imagen institucional	F		4	Gestión estratégica

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Astudillo Karina / 2012

✓ Otros factores internos

Tabla N° 22
Otros Factores Internos.

N° PREGUNTA	VARIABLE	RESPUESTAS	PORCENTAJE	ANÁLISIS REFERENCIAL PARA EL FODA	FORTALEZAS	DEBILIDADES	CALIFICACIÓN/5
1	Edificio propio	SI	100%	Dispone de edificio propio	F		5
2	Ubicación estratégica	SI	100%	El conservatorio se encuentra ubicado en un lugar estratégico.	F		4

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Astudillo Karina / 2012

3.4.1.1 Matriz axiológica de valoración de factores internos

Tabla N° 23
Matriz axiológica de factores internos.

N°	FACTORES	DEBILIDADES					FORTALEZAS					
		-5	-4	-3	-2	-1	1	2	3	4	5	
1	El conservatorio no dispone de políticas institucionales	•										
2	No se establecen organigramas	•										
3	La institución carece de manual de funciones	•										
4	Desempeño laboral aceptable											
5	La evaluación del personal es deficiente	•										
6	El control de asistencia es inexistente	•										
7	Programas contables nulos	•										
8	Experiencia básica en el trabajo aceptable											
9	Los contratos de trabajo están bajo servicios profesionales											
10	Ambiente laboral aceptable											
11	Conformidad con la remuneración											
12	No se realizan capacitaciones permanentes	•										
13	No se fomenta incentivos laborales	•										
14	Círculos de calidad oportunos											
15	No se realizan procesos de selección de personal.	•										
16	La atención y servicio al cliente es aceptable											
17	El cumplimiento de pensum es oportuno											
18	Deficiencia en equipamiento operativo											
19	Rendimiento pedagógico musical del alumno aceptable											
20	Buena imagen institucional											
21	Edificio propio											
22	Ubicación estratégica											

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Astudillo Karina / 2012

3.4.2 Estudio de factores externos

- ✓ Análisis observacional de factores que influyen en el ambiente

Tabla N° 24
Factores externos.

N°	VARIABLE	OPORTUNIDADES	AMENAZAS	CALIFICACIÓN/5
1	La creciente y constante demanda	O		5
2	Facilidad de vincularse y asociarse es estratégicamente con otras empresas .	O		5
3	Apoyo a la cultura del gobierno y los GAD	O		5
4	No existe competencia directa	O		3
5	Nuevas políticas estatales		A	-5
6	Incremento de la inflación		A	-5

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Astudillo Karina / 2012

3.4.2.1 Matriz axiológica de valoración de factores externos

Tabla N° 25
Matriz axiológica factores externos.

N°	FACTORES	AMENAZAS					OPORTUNIDADES						
		-5	-4	-3	-2	-1	1	2	3	4	5		
1	La creciente y constante demanda												
2	Facilidad de vincularse y asociarse estratégicamente con otras empresas.												
3	Apoyo a la cultura del gobierno y los GAD												
4	No existe competencia directa												
5	Nuevas políticas estatales												
6	Incremento de la inflación												

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Astudillo Karina / 2012

3.4.3 Matriz general FODA

Se deben evaluar las debilidades, con la finalidad de tomar medidas correctivas, reestructurando organizacionalmente la institución de manera que sus colaboradores se sientan identificados con el proceso de emisión del servicio.

Es importante analizar las amenazas para que estas no influyan en el desempeño operativo funcional de la entidad.

Una vez que se conoce las necesidades de los colaboradores y las falencias administrativas del conservatorio, se desarrollará una planificación estratégica para disminuir los impactos suscitados, con la finalidad de garantizar el correcto funcionamiento organizacional.

Tabla N° 26
Matriz FODA.

<u>FORTALEZAS</u>	<u>DEBILIDADES</u>
Desempeño laboral aceptable	El conservatorio no dispone de políticas institucionales
Experiencia básica en el trabajo aceptable	No se establecen organigramas
Ambiente laboral aceptable	La institución carece de manual de funciones
Conformidad con la remuneración	La evaluación del personal es deficiente
Círculos de calidad oportunos	El control de asistencia es inexistente
La atención y servicio al cliente es aceptable	Programas contables nulos
El cumplimiento de pensum es oportuno	Los contratos de trabajo están bajo servicios profesionales
Rendimiento pedagógico musical del alumno aceptable	No se realizan capacitaciones permanentes
Buena imagen institucional	No se fomenta incentivos laborales
Edificio propio	No se realizan procesos de selección de personal.
Ubicación estratégica	Deficiencia en equipamiento operativo
<u>OPORTUNIDADES</u>	<u>AMENAZAS</u>
La creciente y constante demanda	Nuevas políticas estatales
Facilidad de vincularse y asociarse estratégicamente con otras empresas.	Incremento de la inflación
Apoyo a la cultura del gobierno y los GAD	
No existe competencia directa	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Astudillo Karina / 2012

CAPÍTULO I V

PROPUESTA

4.1 Objetivos

4.1.1 Objetivo general

Mejorar el nivel organizacional y la rentabilidad del conservatorio de música Cristóbal Ojeda Dávila, mediante la implementación de una planificación estratégica.

4.1.2 Objetivos específicos

- ✓ Incorporar las directrices de planeación institucional de acuerdo a los requerimientos y perspectivas del conservatorio.
- ✓ Estructurar el diseño organizacional idóneo, acorde al tamaño y operatividad de la institución.
- ✓ Fomentar la eficiencia y rendimiento laboral por parte de los colaboradores.
- ✓ Establecer parámetros de control administrativo, con la finalidad de garantizar el funcionamiento adecuado de la organización.
- ✓ Implementar estrategias que permitan obtener una mayor captación y posicionamiento de mercado.

4.1.3 Cuadro general de objetivos, estrategias y políticas.

**Cuadro N° 1.
Cuadro general de objetivos estratégicos.**

OBJETIVO N° 1 (PLANEACIÓN)	Incorporar las directrices de planeación institucional de acuerdo a los requerimientos y perspectivas del conservatorio.
ES TRATEGIAS	
1 Ins tituir la misión y vis ión de la empresa.	
2 Es tablecer los valores y políticas corporativas con los cuales la empresa se identificará.	
POLÍTICAS	
1 La misión y vis ión debe ser socializada por todos quienes conforman la organización.	
2 Los valores y políticas corporativas deben ser socializadas por todos los miembros de la empresa.	
OBJETIVO N° 2 (ORGANIZACIÓN)	Es tructurar el dis eño organizacional idóneo, acorde al tamaño y operatividad de la ins titución.
ES TRATEGIAS	
1 Elaborar los organigramas es tructural y de posición.	
2 Crear un manual de funciones.	
POLÍTICAS	
1 Los organigramas deben exponerse en forma abierta al personal y a los clientes.	
2 Los colaboradores deben conocer en forma es pecífica sus funciones y res ponsabilidades.	
OBJETIVO N° 3 (DIRECCIÓN)	Fomentar la eficiencia y rendimiento laboral por parte de los colaboradores.
ES TRATEGIAS	
1 Implementar programas de capacitación a nivel general y operativo.	
2 Otorgar incentivos de carácter laboral.	
POLÍTICAS	
1 Las capacitaciones se realizarán mínimo una vez cada año.	
2 Los incentivos por rendimiento laboral se realizaran previo a los res ultados obtenidos en las evaluaciones al personal cada 6 meses	
OBJETIVO N° 4 (CONTROL)	Es tablecer parámetros de control administrativo, con la finalidad de garantizar el funcionamiento adecuado de la organización.
ES TRATEGIAS	
1 Implementar un sis tema de control de as istencia mediante huella dactilar.	
2 Evaluar en forma periódica el rendimiento del personal mediante análisis de medición por res ultados.	
3 Incorporar un proceso es tratégico de selección de personal.	
4 Utilizar programas tecnológicos informáticos para registro y control contable.	
POLÍTICAS	
1 Todo miembro de la empresa es ta sujeto al control de as istencia.	
2 El personal será evaluado en forma mensual.	
3 El proceso de selección de personal se desarrollará bajo un es tricto ámbito de honestidad, seriedad y profesionalismo.	
4 Todo es tado financiero será res ultado de la utilización del programa contable, por cuanto todo aquello que se realice fuera de dicho parámetro será considerado como información no confiable.	
OBJETIVO N° 5 (GESTIÓN ES TRATÉGICA)	Implementar es trategias que permitan obtener una mayor captación y posicionamiento de mercado
ES TRATEGIAS	
1 Incorporar el equipamiento operativo adecuado para garantizar la eficiencia de las cátedras impartidas a los es tudiantes.	
2 Diseñar y es tablecer una pagina Web.	
POLÍTICAS	
1 Se analizara en forma periódica la necesidad de adquirir equipamiento operativo conforme los requerimientos del número de es tudiantes es tablecidos por periodos anuales.	
2 La pagina Web podrá ser modificada conforme los requerimientos de la empresa.	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Astudillo Karina / 2012

4.2 Desarrollo de la propuesta.

4.2.1 Planeación (Objetivo estratégico N° 1)

✓ Misión

Formar bachilleres integrales con destrezas, habilidades, capacidades y competencias en las artes musicales, fomentando el proceso cultural, con un enfoque pluricultural, inclusivo y equitativo.

✓ Visión

Instituirse como un referente de la formación musical especializada en la Ciudad de Santo Domingo y el país, haciendo énfasis en la aplicación de metodologías, técnicas de alto rendimiento, instaurando un posicionamiento sostenido referente a la calidad de la instrucción formativa impartida en la institución.

✓ Valores corporativos.

Excelencia

La prioridad básica es cumplir con los procesos pedagógicos establecidos, responder a nuestras obligaciones más allá de las expectativas del estudiante y su representante.

Orden

Ser metódicos y minuciosos en los procedimientos y controles tanto en el área administrativa como en la de instrucción musical (operativa).

Honradez

Provenir con transparencia a favor de los intereses de los estudiantes y de la institución.

Integración

Extender nuestra obligación con la integración social y cultural de nuestros estudiantes, colaboradores, y entorno institucional.

Políticas de las directrices académicas.

Potenciar la psicomotricidad, la atención y sensibilidad, valores ineludibles para todo artista.

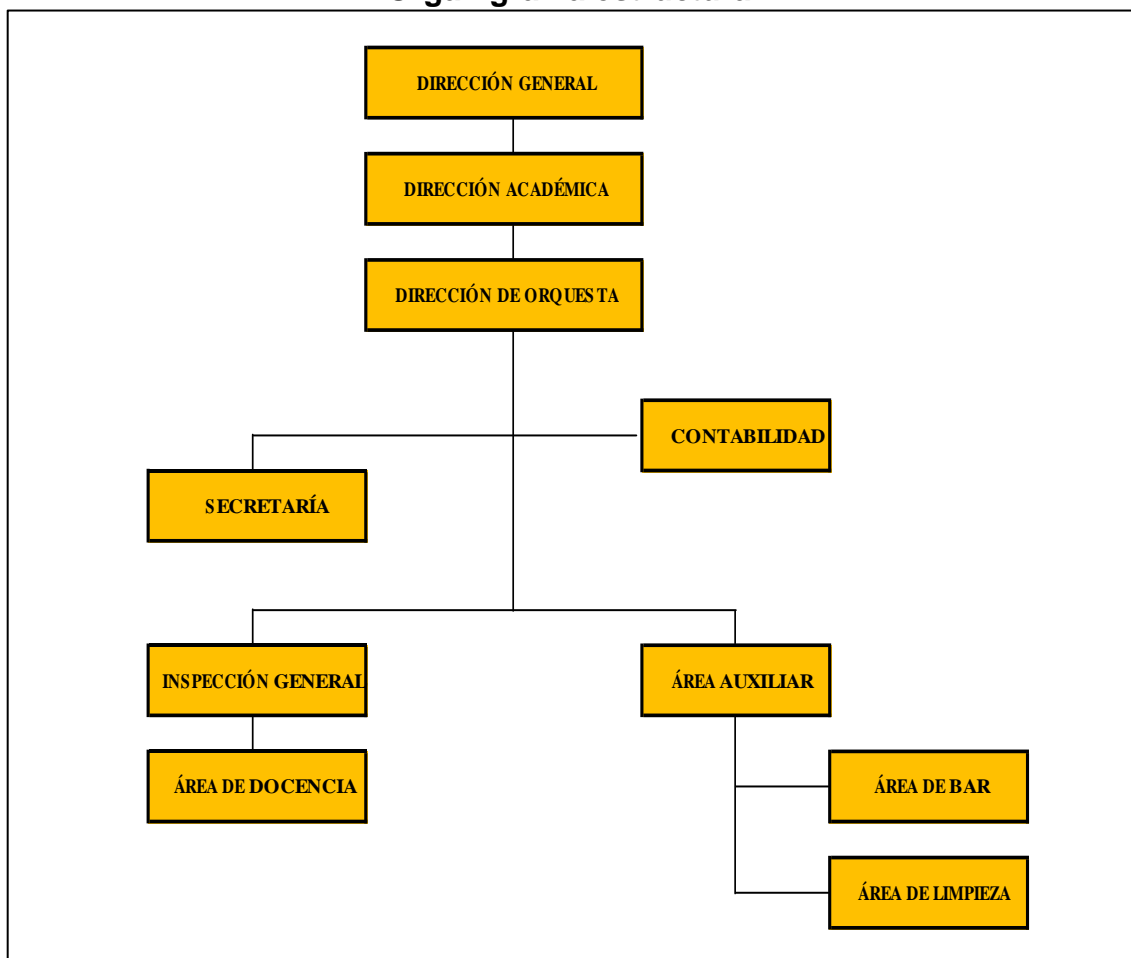
Desarrollo de las capacidades motrices, sensoriales, intelectuales y afectivas de los estudiantes, en el marco de una práctica y aprendizaje musicales.

La formación de la personalidad a través del logro y consecución de artistas-músicos.

4.2.2 Organización (Objetivo estratégico N° 2)**a) Organigrama estructural**

La estructura organizacional propuesta pretende considerar en forma directa la incidencia de los canales de comunicación, estableciendo un enfoque jerárquico de correlación entre el administrador y los colaboradores de la institución.

Gráfico N° 19.
Organigrama estructural.

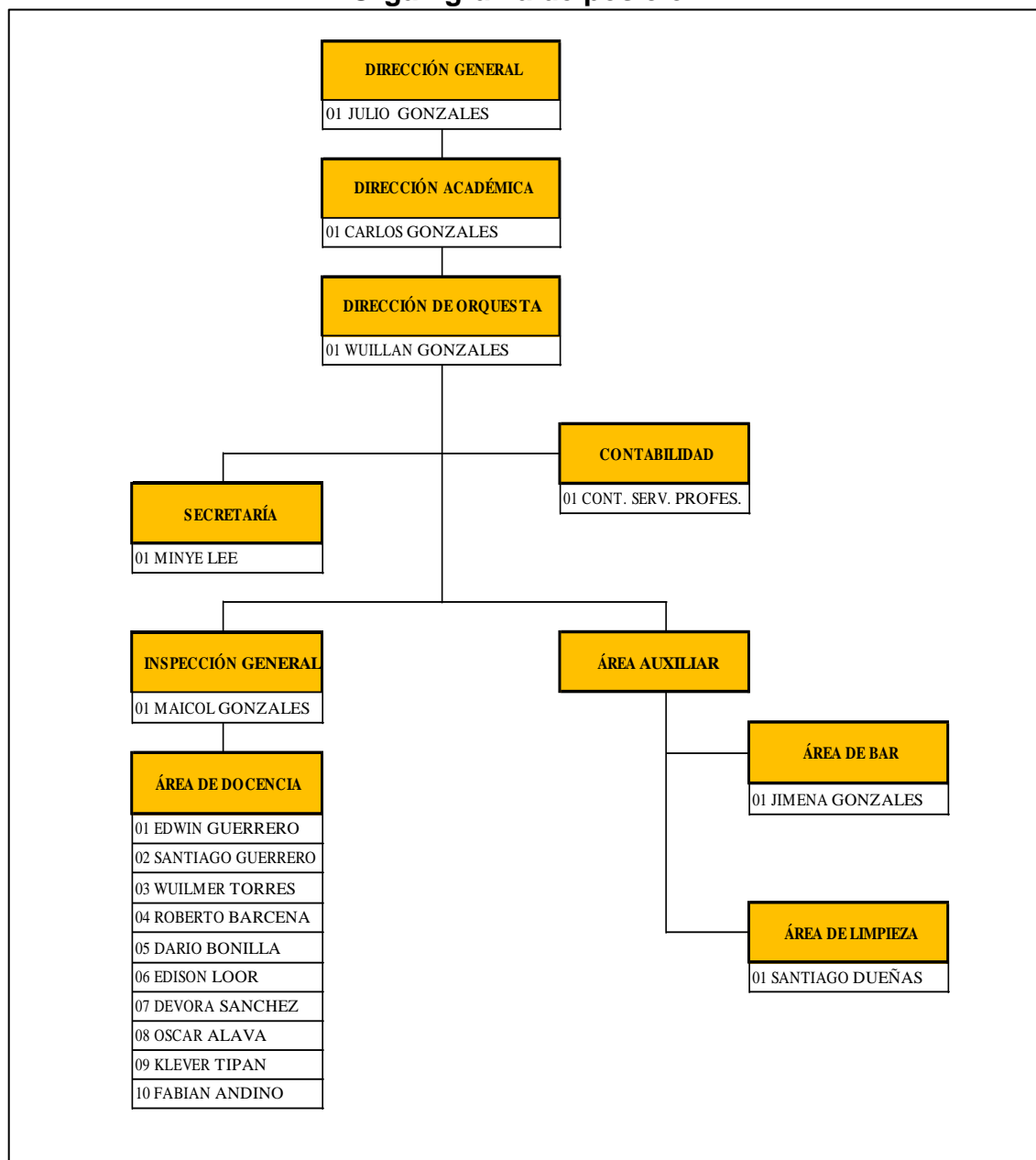


Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Astudillo Karina / 2012

b) Organigrama de posición

Se procura encauzar en forma específica cuantos son los puestos de trabajo que integran a la organización y quienes son los colaboradores responsables.

**Gráfico N° 20.
Organigrama de posición.**




Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Astudillo Karina / 2012

c) Manual de funciones

A continuación se detallan los cargos, las funciones y requerimientos de los perfiles para los puestos de trabajo del conservatorio de música:

Tabla N° 27
Perfil Director General.

	
NO NBRE DEL PUESTO	DIRECTOR GENERAL
NIVEL	Ejecutivo
OBJETIVO DEL PUESTO	Rep resentar legalmente al conservatorio y autorizar la emisión de documentos y los presupuestos , administrar y dirigir, ejecutar las actividades.
MIS IÓN DEL PUESTO	Cumplir con los objetivos traz adas p or la institución op timizando los recursos y generando utilidades en un ambiente de trabajo idóneo.
FUNCIONES	Planificar, Organizar, dirigir las distintas funciones encomendadas a los colaboradores, con el fin de cumplir los objetivos prop uestos.
	Distribuir de manera adecuada los recursos de los que disp one el conservatorio, cap as de obtener la mejor rentabilidad posible.
	Autogestionar giras interculturales para estudiantes.
	Evaluar el desempeño del trabajo del personal administrativo
	Salvaguardar y hacer cumplir las políticas, instauradas p or el directorio.
	Desarrollar estrategias que permitan cumplir eficientemente las metas y objetivos.
	Buscar la excelencia en función a la calidad académica que se imp arta.
	Fiscalizar las actividades de índole financiero que el Conservatorio realice.
M antener el orden organizacional.	
CO MPETENCIAS	Cap acidad Estratégica.- el Ejecutivo deberá tener exp eriencias, conocimientos en música y administración en gestión cultural, manejo de personal
	Cap acidad Analítica.- El Ejecutivo deberá contar con una mentalidad analítica que le permita tomar riesgos y evaluar información.
	Liderazgo:- El ejecutivo deberá demostrar cap acidad de trabajar en equipo, la creatividad y el conocimiento, toma de decisiones, resolver p roblemas.
REQUISITOS	
TÍTULO	LICENCIADO EN DOCENCIA ARTES MUSICALES
EDAD	25 a 60 años
SEXO	M asculino o Femenino
IDIOMAS	ESPAÑOL
EDUCACIÓN	TÍTULO DE TERCER NIVEL
EXPERENCIA	PREFERENTEMENTE TRES AÑOS EN CARGO AFINES
ACTITUD	VERBAL, DISCIPLINADO, TRABAJO A PRESIÓN , CRITERIO DEFINIDO
APTITUD	HABILIDADES DE SOLUCIONAR PROBLEMAS CON RAPIDEZ

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Astudillo Karina / 2012


Tabla N° 28
Perfil Director Académico.

	
NOMBRE DEL PUESTO	DIRECTOR ACADÉMICO
NIVEL	Ejecutivo - Operativo
OBJETIVO DEL PUESTO	Administra el proceso operativo a nivel de docencia y todos sus componentes integradores.
MISIÓN DEL PUESTO	hacer cumplir con los requerimientos de cronogramas y pensum de estudio.
FUNCIONES	Evaluar el desempeño del trabajo del personal docente.
	Dar el visto Bueno para el ingreso inmediato de los aspirantes a bachilleres en música.
	Buscar la excelencia en función a la calidad académica que se imparta.
	Realizar un informe mensual acerca de la gestión efectuada en ese periodo.
	Planeación a largo plazo para la mayor captación de aspirantes.
	Verificar que el personal docente seleccionado sea realmente apto para la función que va a desempeñar.
COMPETENCIAS	Capacidad Estratégica.- Experiencias, conocimientos en música y administración en gestión cultural, manejo de personal
	Capacidad Analítica.- Mentalidad analítica que le permita tomar riesgos y evaluar información.
	Liderazgo:- Capacidad de trabajar en equipo, la creatividad y el conocimiento, resolver problemas.
REQUISITOS	
TÍTULO	LICENCIADO EN DOCENCIA ARTES MUSICALES
EDAD	25 a 40 años
SEXO	Masculino o Femenino
IDIOMAS	ESPAÑOL
EDUCACIÓN	TÍTULO DE TERCER NIVEL
EXPERENCIA	PREFERENTEM ENTE DOS AÑOS EN CARGO AFINES
ACTITUD	VERBAL, DISCIPLINADO, TRABAJO A PRESIÓN , CRITERIO DEFINIDO
APTITUD	HABILIDADES DE SOLUCIONAR PROBLEMAS CON RAPIDEZ

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Astudillo Karina / 2012

Tabla N° 29
Perfil Director de Orquesta.

	
NONBRE DEL PUES TO	DIRECTOR DE ORQUES TA
NIVEL	Ejecutivo - Operativo
OBJETIVO DEL PUES TO	Coordinar y dirigir la orquesta sinfónica de la institución.
MISIÓN DEL PUES TO	Incorporar una agrupación de especialización musical de alto nivel, durante todo el proceso de aprendizaje des estudiante.
FUNCIONES	Evaluar el desempeño del trabajo de los miembros de la orquesta.
	Autorizar el ingreso inmediato de los aspirantes a la orquesta.
	Realizar un informe mensual acerca de la gestión efectuada en ese periodo.
	Planeación a corto y mediano plazo del proceso de formación de las agrupaciones musicales.
	Verificar que el personal docente seleccionado sea realmente apto para la función que va a desempeñar.
COMPETENCIAS	Capacidad Estratégica.- Experiencias, conocimientos en música y administración en gestión cultural.
	Capacidad Analítica.- Mentalidad analítica que le permita evaluar información.
	Liderazgo:- Capacidad de trabajar en equipo, la creatividad y el conocimiento, resolver problemas.
REQUISITOS	
TÍTULO	LICENCIADO EN PEDAGOGÍA MUSICAL (MUSICOLOGÍA)
EDAD	25 a 60 años
SEXO	Masculino o Femenino
IDIOMAS	ESPAÑOL
EDUCACIÓN	TÍTULO DE TERCER NIVEL - ESPECIALIZACIÓN MUSICOLOGÍA
EXPERENCIA	PREFERENTEM ENTE CUATRO AÑOS EN CARGO AFINES
ACTITUD	VERBAL, DISCIPLINADO, TRABAJO A PRESIÓN , CRITERIO DEFINIDO
APTITUD	HABILIDADES DE SOLUCIONAR PROBLEM AS CON RAPIDEZ

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Astudillo Karina / 2012

Tabla N° 30
Perfil Secretaria.

	
NONBRE DEL PUESTO	SECRETARIA
NIVEL	Apoyo
MISIÓN DEL PUESTO	ASISTIR A LA DIRECCION EN LAS ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS.
FUNCIONES	Clasificar, registrar, distribuir y archivar la documentación en el ámbito administrativo .
	Realizar oficios, memorándum y otros documentos conforme lo disponga la gerencia.
	Desarrollar gestiones de asistencia operativa cuando el caso lo amerite.
HORARIO	8 HORAS LABORABLES
REQUISITOS	
EDAD	22 a 30 años
SEXO	FEMENINO
IDIOMAS	ESPAÑOL
EDUCACIÓN	ESTUDIOS SUPERIORES
EXPERENCIA	PREFERENTEMENTE UN AÑO
ACTITUD	POSITIVA DE CRECIMIENTO
APTITUD	CONOCIMEINTO EN ADMINISTRACIÓN.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Astudillo Karina / 2012

Tabla N° 31
Perfil Asesor Contable.

	
NOBRE DEL PUESTO	ASESOR CONTADOR
NIVEL	Asesor
MISIÓN DEL PUESTO	ASISTIR A LA DIRECCIÓN EN LAS ACTIVIDADES CONTABLES.
FUNCIONES	Tributación y declaración de impuestos
	verificación y supervisión periódica del sistema contable
	Elaboración de estados financieros por periodos
	Registros contables
HORARIO	SERVICIOS PROFESIONALES
REQUISITOS	
EDAD	22 a 30 años
SEXO	MASCULINO / FEMENINO
IDIOMAS	ESPAÑOL
EDUCACIÓN	ESTUDIOS SUPERIORES EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA (CPA)
EXPERENCIA	PREFERENTEMENTE UN AÑO
ACTITUD	POSITIVA DE CRECIMIENTO
APTITUD	CONOCIMEINTO EN FINANZAS Y CONTABILIDAD.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Astudillo Karina / 2012

Tabla N° 32
Perfil Inspector General.

	
NONBRE DEL PUESTO	INSPECTOR GENERAL
NIVEL	Operativo
MISIÓN DEL PUESTO	SUPERVISAR LAS ACTIVIDADES OPERACIONALES DEL ÁREA DE DOCENCIA.
FUNCIONES	Controlar, vigilar que el personal docente cumpla con los programas de estudio establecidos.
	Realizar evaluación de desempeño al personal docente.
	Presentar un informe mensual a rectorado sobre el avance de los planes de estudio, y cualquier novedad que presente el personal docente.
HORARIO	TIEMPO COMPLETO
REQUISITOS	
EDAD	25 a 40 años
SEXO	MASCULINO
IDIOMAS	ESPAÑOL
EDUCACIÓN	SUPERIOR LICENCIATURA EN MÚSICA
EXPERENCIA	PREFERENTEMENTE UN AÑO
ACTITUD	POSITIVA DE CRECIMIENTO
APTITUD	CONOCIMIENTO EN EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Astudillo Karina / 2012


Tabla N° 33
Perfil Docentes.

	
NONBRE DEL PUESTO	DOCENTES
NIVEL	Operativo
MISIÓN DEL PUESTO	SUPERVISAR LAS ACTIVIDADES OPERACIONALES DEL ÁREA DE DOCENCIA.
FUNCIONES	Impartir cátedra al grupo de estudiantes que se le haya asignado.
	Respetar y cumplir el programa de estudios establecido.
	Presentar un Informe mensual al supervisor del avance del plan de estudios.
	Registrar la asistencia diaria de los Estudiantes e informar a supervisión sobre la ausencia de algún alumno.
HORARIO	TIEMPO ESTIPULADO ENTRE LAS PARTES
REQUISITOS	
EDAD	25 a 40 años
SEXO	MASCULINO - FEMENINO
IDIOMAS	ESPAÑOL
EDUCACIÓN	SUPERIOR LICENCIATURA EN MÚSICA
EXPERENCIA	PREFERENTEMENTE UN AÑO
ACTITUD	POSITIVA DE CRECIMIENTO
APTITUD	CONOCIMIENTO GENERAL EN MANEJO DE INSTRUMENTOS.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Astudillo Karina / 2012

Tabla N° 34
Perfil Encargado del bar.

	
NONBRE DEL PUESTO	ENCARGADO DEL BAR
NIVEL	Operativo Indirecto
MISIÓN DEL PUESTO	ATENDER LOS REQUERIMIENTOS DE LOS ALUMNOS REFERENTES AL SERVICIO DE BAR.
FUNCIONES	Ofertar los distintos productos de consumo para los estudiantes del conservatorio.
	Realizar un informe diario de alimentos vendidos
	Mantener limpia el área de bar.
HORARIO	TIEMPO COMPLETO
REQUISITOS	
EDAD	25 a 40 años
SEXO	FEMENINO
IDIOMAS	ESPAÑOL
EDUCACIÓN	BACHILLER
EXPERENCIA	3 MESES
ACTITUD	POSITIVA DE CRECIMIENTO
APTITUD	CONOCIMIENTO ATENCIÓN AL CLIENTE.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Astudillo Karina / 2012

Tabla N° 35
Perfil Conserje.

	
NOMBRE DEL PUESTO	CONSERJE
NIVEL	Operativo Indirecto
MISIÓN DEL PUESTO	MANTENER LIMPIAS Y ORDENADAS EL ÁREA GENERAL DEL CONSERVATORIO.
FUNCIONES	Realizar el aseo del establecimiento en forma diaria.
	Ayudar a salvaguardar el equipamiento de la institución.
HORARIO	8 HORAS
REQUISITOS	
EDAD	25 a 40 años
SEXO	FEMENINO
IDIOMAS	ESPAÑOL
EDUCACIÓN	BACHILLER
EXPERENCIA	3 MESES
ACTITUD	POSITIVA DE CRECIMIENTO
APTITUD	CONOCIMIENTOS BÁSICOS GENERALES.

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Astudillo Karina / 2012

4.2.3 Dirección (Objetivo estratégico N° 3)

a. Capacitación.

La capacitación al personal es sumamente importante para garantizar la eficiencia en el desarrollo de las funciones administrativas y operativas de la institución, por consiguiente es importante detallar los diferentes cursos que se pueden impartir, con el respectivo cronograma.

Los cursos a realizarse son:

Pedagogía y didáctica musical para el personal operativo.

Proceso de evaluación de personal para el área administrativa.

Creatividad e innovación en los procesos empresariales para los miembros de toda la institución.

A continuación se detalla el cronograma:

**Tabla N° 36
Cronograma de capacitación.**

Cursos a realizarse	Área	Mes (AÑO 2013)	Horas	Colaboradores
Pedagogía y didáctica para la instrucción musical	Operativo	Abril	40	12
Procesos de evaluación del personal	Administrativo	Julio	40	4
Creatividad e innovación de procesos empresariales.	Todo el personal	Octubre	40	17

Fuente: HUMAN PRAXIS

Elaborado por: Astudillo Karina / 2012

✓ **Costo generado por capacitación**

**Tabla N° 37
Costo capacitación.**

Cursos a realizarse	Horas	Colaboradores	Costo por persona	Costo Anual
Pedagogía y didáctica para la instrucción musical	40	12	\$ 100,00	\$ 1.200,00
Procesos de evaluación del personal	40	4	\$ 80,00	\$ 320,00
Creatividad e innovación de procesos empresariales.	40	17	\$ 80,00	\$ 1.360,00
TOTAL				\$ 2.880,00

Fuente: HUMAN PRAXIS

Elaborado por: Astudillo Karina / 2012

a. Motivación e incentivos laborales

✓ El empleado del mes

Esto se efectuará considerando los resultados de una evaluación de rendimiento al colaborador de un periodo determinado.

Para lograr mayor aceptación de dicha estrategia se considerará a dos miembros del personal por un periodo de 6 meses para posteriormente proceder a felicitarlo y otorgarle una bonificación adicional de 100 dólares, erogación que no representa un gasto significativo para la institución.

✓ Fechas especiales

Otorgar por agazajo navideño a todos los colaboradores del conservatorio una canasta representativa, asignando un máximo de 60 dolares para esta actividad.

✓ Costo generado por emisión de incentivos

Tabla N° 38
Costo motivación al personal.

Incentivos	Detalle del desembolso	Personal	Costo anual
Empleado del semestre (Cada 6 meses)	Bonificación \$ 100	2	\$ 200,00
Fechas especiales (Navidad)	Canastas navideñas \$ 50	16	\$ 800,00
TOTAL			\$ 1.000,00

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Astudillo Karina / 2012

4.2.4 Control

a. Control de Asistencia

Para el registro de asistencia se utilizará el reloj biométrico control de tiempo de personal de la empresa EASYCLOCKING marca EC 200, el cual registra la huella digital del trabajador de una forma segura y a gran velocidad. Este sistema trabaja

conjuntamente con un Software de Control que aumenta la efectividad de la empresa, ya que realiza reportes en base a las marcaciones registradas.

Ilustración N° 3
Equipo para el control de asistencia.



Fuente: EASYCLOCKING
Elaborado por: Astudillo Karina / 2012

El equipo recomendado tiene una capacidad total para 5000 colaboradores, dependiendo del software instalado, requerimiento suficiente para su aplicación dentro del conservatorio.

✓ **Costo adquisición de equipo para control de asistencia**

Tabla N° 39
Costo equipo para el control de asistencia.

Detalle	Costo total
CONTROL BIOMÉTRICO DE HUELLA DACTILAR	\$ 349,99
SOFTWARE	\$ 299,99
Disables US B Flashdrive Download	\$ 49,99
Upgrade to 5000 User Capacity	\$ 200,00
TOTAL	\$ 899,97

Fuente: EASYCLOCKING
Elaborado por: Astudillo Karina / 2012

a) **Evaluación y control de rendimiento del personal**

Es recomendable aplicar el método de evaluación por resultados. Este proceso está ligado a los programas de administración por objetivos. Se basa en la comparación periódica entre los resultados asignados o esperados para cada empleado, y los resultados efectivamente alcanzados. Las conclusiones pueden identificar los puntos fuertes y débiles del funcionario, así como las medidas para el próximo período.

La fijación de metas como técnica unida a la evaluación del desempeño es básicamente un mecanismo para informar a los empleados sobre el progreso alcanzado frente a las metas fijadas

Los pasos son los siguientes:

Planear el desempeño Antes del inicio del período, entre jefe y empleado o equipo. Se definen los aspectos de desempeño general referido a un conjunto de responsabilidades y objetivo.

Determinar y comunicar a los empleados la forma en que desempeñan su trabajo y cumpliendo con los objetivos.

Las actividades de enfoque prioritario se exponen a continuación:

Establecer las metas de la organización.

Determinar la capacidad actual de la unidad y establecer metas para ésta.

Tratar la descripción del puesto con el superior, llegar a acuerdos sobre el contenido e importancia de las principales funciones o tareas, y establecer "criterios de desempeño" para cada una de ellas.

Obtener el compromiso de los individuos con las metas de la unidad y precisarlo con su superior.

Fijar los objetivos individuales o de grupo para el siguiente período y ponerse de acuerdo en los métodos para lograrlos.

Definir puntos de comprobación para la evaluación del progreso.

El formato utilizado para la aplicación de la evaluación es el siguiente:

Cuadro N° 2. Registro general de evaluación.

INFORMACIÓN GENERAL											
EVALUADO	Nombres:			Apellidos:			C.C.				
	Dependencia:										
	Cargo:										
EVALUADOR	Nombres:			Apellidos:			C.C.				
	Cargo:										
	PERÍODO EVALUADO Desde Día <input style="width: 20px;" type="text"/> <input style="width: 20px;" type="text"/> Mes <input style="width: 20px;" type="text"/> <input style="width: 20px;" type="text"/> Año <input style="width: 20px;" type="text"/> <input style="width: 20px;" type="text"/> Hasta Día <input style="width: 20px;" type="text"/> <input style="width: 20px;" type="text"/> Mes <input style="width: 20px;" type="text"/> <input style="width: 20px;" type="text"/> Año <input style="width: 20px;" type="text"/> <input style="width: 20px;" type="text"/>										
MOTIVO DE LA CONCERTACIÓN											
Período Anual <input style="width: 40px;" type="text"/>			Cambio de Empleo <input style="width: 40px;" type="text"/>			Período de Prueba <input style="width: 40px;" type="text"/>			Cambio de Evaluador <input style="width: 40px;" type="text"/>		
INSTRUCCIONES											
Concertación de Objetivos de Desempeño											
<ol style="list-style-type: none"> 1. Diligencie este formato al inicio del período anual, cuando se produzca cambio de empleo y cuando se inicie el período de prueba. 2. Defina los objetivos de productividad y de conducta laboral de acuerdo con la misión, meta o finalidad asignada a su dependencia y dentro del marco de las funciones del empleado. 3. Redacte conjuntamente con el empleado los objetivos a lograr en el período respectivo. 4. Plantee objetivos realizables, medibles y cuantificables. 5. Describa en el objetivo señalado el qué, el cuándo, el cuánto y el dónde. 6. Asigne pesos porcentuales, en múltiplos de cinco sobre un total de 100%, de acuerdo con la importancia de cada objetivo. 											
Modificación de Objetivos											
<ol style="list-style-type: none"> 7. Consigne las modificaciones que se efectúen a la descripción, a las fechas de entrega o al peso porcentual. 											
Evaluación de Objetivos											
<ol style="list-style-type: none"> 8. Escriba el porcentaje de ejecución o logro alcanzado. 9. Valore cada objetivo multiplicando el porcentaje del logro por el peso porcentual respectivo. 10. Obtenga la calificación final sumando los puntajes de cada objetivo y multiplicando el total por 10 para transformarla a una escala de 1000, este resultado será sumado al de la valoración de indicadores en el formato 3. 											
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content;"> <p style="margin: 0;">El instrumento para la evaluación del desempeño se compone de tres partes:</p> <p style="margin: 0;">D - 1 Para la concertación de objetivos al iniciar el período</p> <p style="margin: 0;">D - 2 Para la valoración semestral</p> <p style="margin: 0;">D - 3 Para las evaluaciones parciales y/o definitivas</p> </div>											

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Astudillo Karina / 2012

Cuadro Nº 3
Registro cuantitativo de evaluación.

CONCERTACIÓN DE OBJETIVOS DE DESEMPEÑO			EVALUACIÓN (Final del Período)	
No.	DESCRIPCIÓN	PESO %	LOGRO %	VALORACIÓN peso x logro 100
1				
2				
3				
4				
Total		100%	Puntaje	
			Puntaje x 10	

Nota: Lleve este puntaje al formulario No. 3

CONCERTADOS EL:

Día: _____ Mes: _____ Año: _____ Firma Evaluador _____

Firma Evaluado _____

No.	MODIFICACIÓN A LOS OBJETIVOS CONCERTADOS	Día	Mes	Año	Firma

Nota: Si es necesario más espacio utilice una hoja adicional

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Astudillo Karina / 2012

✓ **Costo evaluación de rendimiento del personal**

La erogación monetaria por esta actividad es básicamente no representativa y su aplicación en el presupuesto es completamente irrelevante, debido a que este

proceso es un esfuerzo prioritario de quienes están a cargo de la evaluación, en este caso los directores de área e inspector general.

b. Proceso estratégico de selección de personal

El ciclo se inicia en el momento en que se abre una vacante y se requiere de un colaborador en específico y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

Para el proceso de selección de personal se considerará la siguiente puntuación:

Tabla N° 40
Puntuación para la selección de personal.

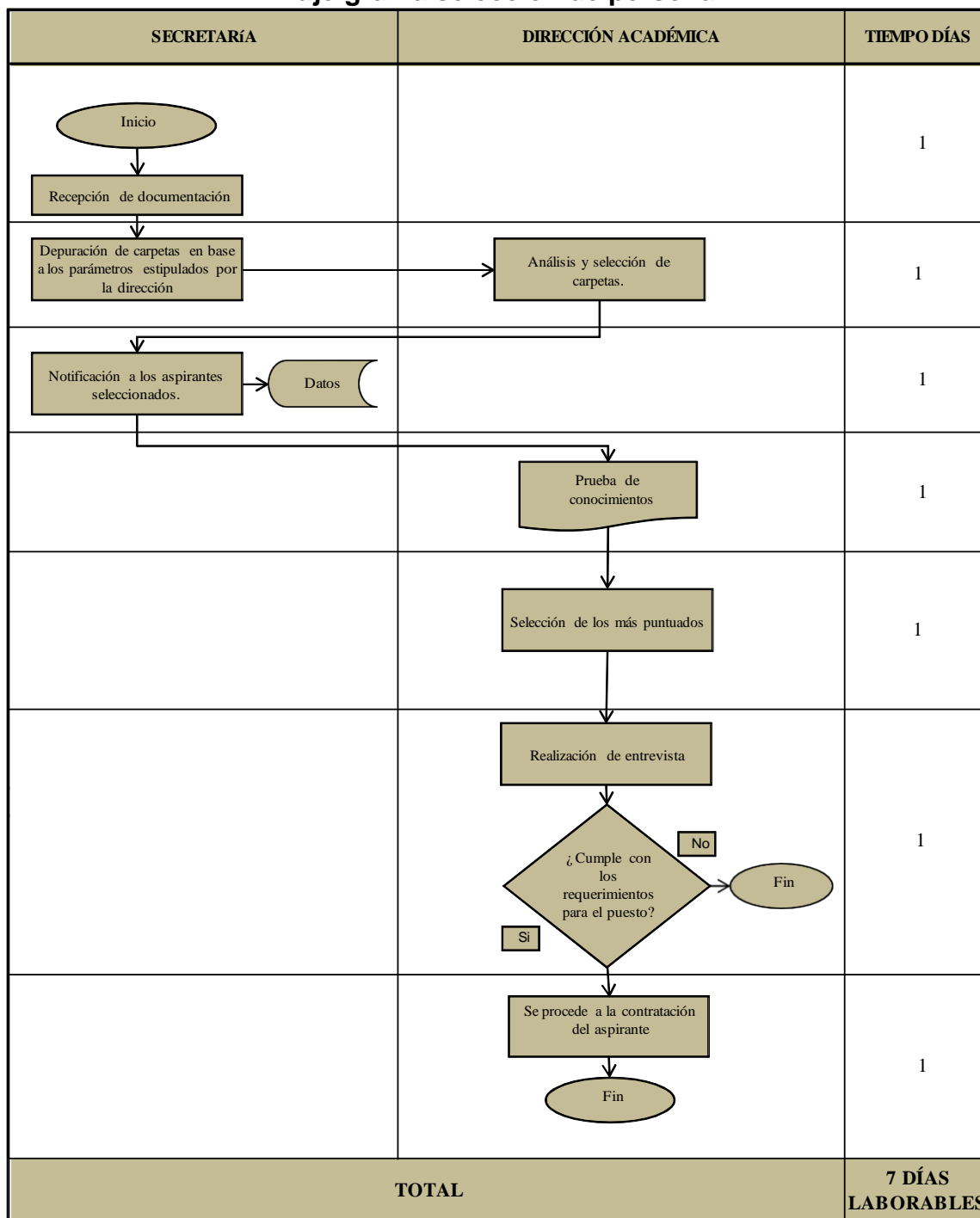
Requerimiento	Puntuación
Documentos requeridos (curriculum vitae)	40 puntos
Prueba de conocimiento	30 puntos
Entrevista	30 puntos
TOTAL	100 puntos

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Astudillo Karina / 2012

Para establecer parámetros técnicos de selección de personal es conveniente representar dicho proceso mediante la aplicación de un diagrama de flujo:

Gráfico N° 21.
Flujo grama selección de personal.



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Astudillo Karina / 2012

El flujo - grama de procesos permite identificar gráficamente y técnicamente el proceso y su secuencia de actividades en general. Esta herramienta es de vital importancia, puesto que permite establecer tiempos de operación objetivos.

A continuación se detalla la descripción resumida del proceso:

- a. **Recepción de documentación:** Se procede al acogimiento de las carpetas por parte de los aspirantes del puesto de trabajo en particular, actividad que estará a cargo de la secretaria de la entidad.
- b. **Depuración de carpetas:** Esta actividad se efectúa en función a los requerimientos puntuales establecidos en los requisitos para presentación de carpetas, de igual manera la secretaria en base a lo estipulado por las autoridades de la institución será quien realice esta función.
- c. **Selección de Carpetas:** La Dirección Académica será quien proceda en forma definitiva al escogimiento de las carpetas de los aspirantes con mayor perspectiva para ocupar un puesto de trabajo.
- d. **Notificación de los aspirantes seleccionados:** Una vez concluido el proceso de selección de carpetas, la secretaria procede a notificar a los aspirantes seleccionados, con la finalidad de que estos se predispongan a rendir una prueba de valoración de conocimientos.
- e. **Prueba de conocimientos y selección de los más puntuados:** Se procede a establecer la evaluación técnica y posterior a ello a identificar a los más puntuados del proceso de selección, actividad que estará a cargo del director académico.
- f. **Realización de entrevista:** Como último paso del proceso se estipula la realización de una entrevista personalizada, la misma que estará a cargo del Director Académico. Luego de esto se identifica al aspirante que reúne las características apropiadas para el puesto de trabajo y se realiza la contratación pertinente.

✓ **Costo requerimientos y proceso de selección de personal**

La aplicación de los parámetros para la selección del personal y los procesos de reclutamiento generalmente serán prioridad de los directores, como gestión propiamente intelectual, no genera desembolsos.


b) Utilización de software para registro contable

El programa recomendado es TMAX 1000, conformado de los siguientes módulos principales multiusuario:

Contabilidad
Auditoría
Tesorería
Generadores

✓ **Costo implementación del programa contable**

**Gráfico N° 22.
Costo programa contable.**

Detalle	Cos to total
 <p>Sistema multiusuario, dirigido a empresas medianas.</p>	<p>\$ 1.680,99</p>

Fuente: SOFTNESA

Elaborado por: Astudillo Karina / 2012

4.2.5 Gestión estratégica (Objetivo estratégico N°5)

a. Equipamiento para uso operativo.

Un conservatorio de música debe disponer de los instrumentos básicos necesarios para impartir la cátedra y facilitar el desarrollo de las actividades pedagógicas.

Por cuanto es conveniente incorporar los siguientes instrumentos:

Guitarras, teclados y violines, que representan los instrumentos de uso operativo más utilizados por los estudiantes del conservatorio.

✓ Costo implementación del programa contable

Tabla N° 41
Costo equipamiento operativo.

Detalle	Cantidad	Precio	Total
Guitarras PRIMER	20	\$ 80,00	\$ 1.600,00
Teclados	20	\$ 85,00	\$ 1.700,00
Violines PRIMER	20	\$ 80,00	\$ 1.600,00
TOTAL			\$ 4.900,00

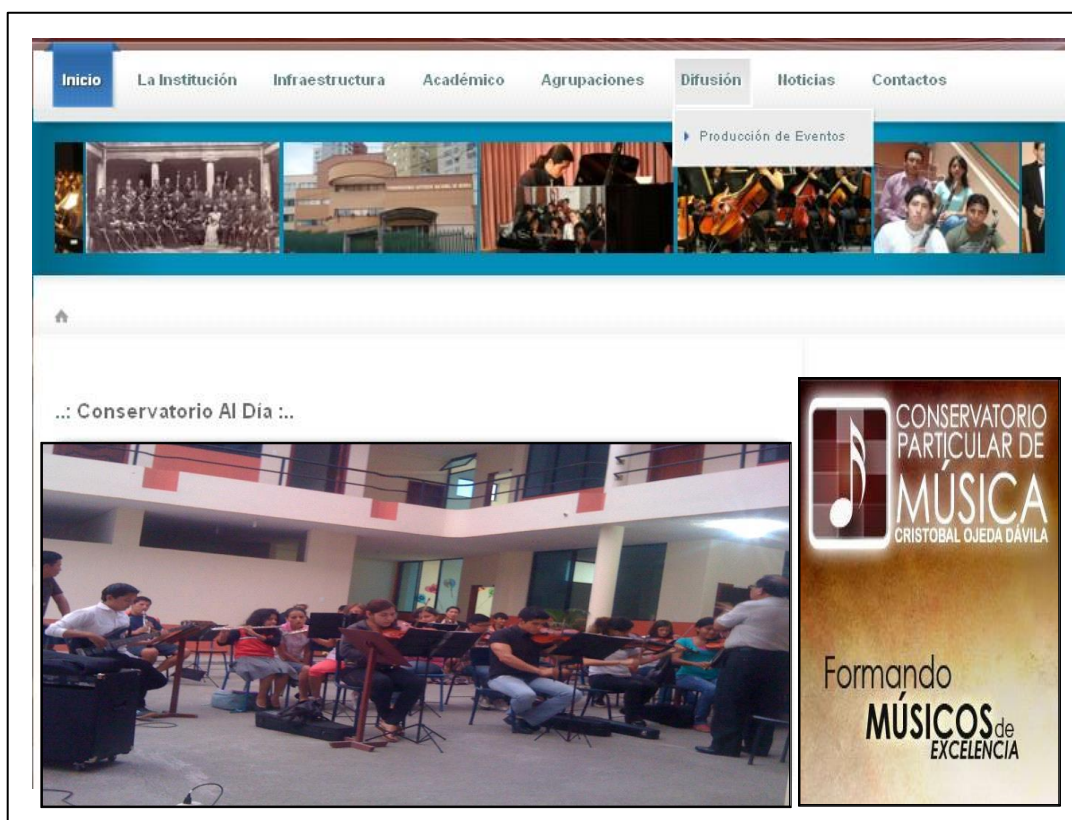
Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Astudillo Karina / 2012

a) Elaboración de página Web

Se creará una página web que circulará en Internet, la misma que tendrá como base de ingreso la dirección de correo electrónico: www.conservatoriomsd.com.

**Gráfico N° 23.
Página Web.**



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Astudillo Karina / 2012

✓ **Costo página web**

**Tabla N° 42
Costo página web.**

Detalle	Especificación	Cos to anual
PÁGINA WEB	5 a 10 vínculos , 20 a 30 imágenes, utilización de videos multimedia.	\$ 967,99
HOSTING	Para funcionamiento anual	\$ 324,99
TOTAL		\$ 1.292,98

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Astudillo Karina / 2012

4.3 Resumen del presupuesto para efectuar la propuesta

El presupuesto referente a la implementación de las estrategias debe efectuarse tratando de optimizar al máximo los recursos considerando a todos los factores que integran las cotizaciones a nivel general.

A continuación se expone el resumen global del presupuesto:

Tabla N° 43
Presupuesto implementación de propuesta.

De talle	Cos to	Cos to total	%
Objeto N° 1 (Planeación)		\$ 0,00	0,00%
Estrategia N° 1 - Implementación de misión y visión de la empresa	\$ 0,00		
Estrategia N° 2 - Creación de valores y políticas corporativas	\$ 0,00		
Objeto N° 2 (Organización)		\$ 0,00	0,00%
Estrategia N° 1 - Elaboración de organigramas	\$ 0,00		
Estrategia N° 2 - Incorporación de manual de funciones	\$ 0,00		
Objeto N° 3 (Dirección)		\$ 3.880,00	30,66%
Estrategia N° 1 - Capacitación	\$ 2.880,00		
Estrategia N° 2 - Motivación e incentivos laborales	\$ 1.000,00		
Objeto N° 4 (Control)		\$ 2.580,96	20,40%
Estrategia N° 1 - Control de asistencia	\$ 899,97		
Estrategia N° 2 - Control de rendimiento del personal	\$ 0,00		
Estrategia N° 3 - Proceso estratégico de selección de personal	\$ 0,00		
Estrategia N° 4 - Programas para registro y control contable	\$ 1.680,99		
Objeto N° 5 (Gestión estratégica)		\$ 6.192,98	48,94%
Estrategia N° 1 - Incorporación de equipamiento operativo	\$ 4.900,00		
Estrategia N° 2 - Diseño página web	\$ 1.292,98		
TOTAL		\$ 12.653,94	100,00%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Astudillo Karina / 2012

Para implementar una Planificación estratégica para el Conservatorio de Música Cristóbal Ojeda Dávila se requiere de una inversión de \$ 12.653,94 dólares.

4.4 Financiamiento para implementación de la propuesta

El Conservatorio de Música Cristóbal Ojeda Dávila puede devengar la erogación de la inversión por la aplicación de la planificación estratégica mediante los siguientes mecanismos:

- ✓ Mediante convenios institucionales y gestión de proyectos culturales con el auspicio de entidades gubernamentales tales como la Dirección Provincial de Cultura.
- ✓ Donaciones de equipamiento por parte de los GAD y entidades privadas.
- ✓ Apoyo internacional por parte de entidades gestoras de la cultura.
- ✓ Mediante recursos obtenidos por la recaudación de venta de folletos pedagógicos asignados a los estudiantes.
- ✓ Recursos propios, puesto que la cantidad monetaria no representa un desembolso elevado en relación a otras inversiones.

4.5 Evaluación financiera

a) Estado de resultados proyectado

Para proyectar el estado de resultados es conveniente analizar el comportamiento de los ingresos en periodos determinados y posteriormente proyectarlos mediante el método de regresión lineal simple, como se muestra a continuación:

Tabla N° 44
Proyección de ingresos históricos (regresión lineal simple).

AÑOS	Y	X	(X* Y)	X ²	Y ²
2010	51.965	-1	-51965	1	2700361225
2011	58.325	0	0	0	3401805625
2012	62.640	1	62640	1	3923769600
TOTAL	172.930		10.675	2	10025936450
		a =	57.643		
		b =	5.338		
INGRESOS PROYECTADOS					
AÑO	a	b	x	Yc = a+bx	PROYECCIÓN
*2013	57.643	5.338	2	68318	68.318
*2014	57.643	5.338	3	73656	73.656
*2015	57.643	5.338	4	78993	78.993
*2016	57.643	5.338	5	84331	84.331
*2017	57.643	5.338	6	89668	89.668
COEFICIENTE DE CORRELACIÓN					0,99970887

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Astudillo Karina / 2012

Los ingresos históricos son indispensables para garantizar las proyecciones establecidas.

Mediante dicho análisis se procede a proyectar el estado de resultados con la finalidad de identificar la evolución de las utilidades y su incidencia en la rentabilidad de la organización.

Tabla N° 45
Estado de resultados proyectado.

PERIODOS	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Ventas netas	51.965,00	58.325,00	62.640,00	68.318,33	73.655,83	78.993,33	84.330,83	89.668,33
- Costo de ventas	32.758,00	37.894,00	41.184,00	44.474,00	47.764,00	51.054,00	54.344,00	57.634,00
= UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	19.207,00	20.431,00	21.456,00	23.844,33	25.891,83	27.939,33	29.986,83	32.034,33
- Gastos	11.915,00	13.589,00	15.143,81	16.698,62	18.253,43	19.808,24	21.363,05	22.917,86
= UTILIDAD NETA	7.292,00	6.842,00	6.312,19	7.145,71	7.638,40	8.131,09	8.623,78	9.116,47

Fuente: Investigación de campo / Conservatorio de Música Cristóbal Ojeda Dávila

Elaborado por: Astudillo Karina / 2012

Los ingresos y gastos identificados para los tres primeros años son información emitida por la institución, por cuanto no se puede detallar con exactitud los rubros proporcionales referentes a los gastos generales.

Es importante destacar que las entidades de educación musical están exentas de pagos de impuestos, pues se considera de formación intelectual.

Como se puede observar en la proyección que antecede las utilidades generadas en periodos posteriores aunque son aceptables, no muestran un incremento considerable, esta tendencia implica fortalecer los procesos y focalizar estrategias para generar rentabilidad a mediano y largo plazo.

b) Balance general proyectado

Para proyectar el balance a 5 años posteriores se debe considera la incidencia de la depreciación acumulada en relación al tiempo de adquisición de los activos respectivos.

Tabla N° 46
Depreciación proyectada.

DEPRECIACIÓN	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
ACTIVOS FIJOS								
Edificio	\$ 7.350,00	\$ 7.350,00	\$ 7.350,00	\$ 7.350,00	\$ 7.350,00	\$ 7.350,00	\$ 7.350,00	\$ 7.350,00
Muebles y enseres	\$ 340,00	\$ 340,00	\$ 340,00	\$ 340,00	\$ 340,00	\$ 340,00	\$ 340,00	\$ 340,00
Equipo de uso operativo (Inst - Amplf)	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00
Equipo de computo	\$ 726,22	\$ 726,22	\$ 726,22	-	-	-	-	-
TOTAL	\$ 8.616,22	\$ 8.616,22	\$ 8.616,22	\$ 7.890,00	\$ 7.890,00	\$ 7.890,00	\$ 7.890,00	\$ 7.890,00

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Astudillo Karina / 2012

Tabla N° 47
Depreciación acumulada proyectada.

DEPRECIACIÓN AC.	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
ACTIVOS FIJOS	\$ 8.616,22	\$ 17.232,44	\$ 25.848,66	\$ 33.738,66	\$ 41.628,66	\$ 49.518,66	\$ 57.408,66	\$ 65.298,66

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Astudillo Karina / 2012

Tabla N° 48
Balance general proyectado.

PERIODO	2012	2013	2014	2015	2016	2017
ACTIVOS						
ACTIVO DISPONIBLE						
Caja	\$ 7.500,00	\$ 16.762,76	\$ 37.195,75	\$ 62.830,71	\$ 94.427,00	\$ 159.804,33
Cuentas por cobrar	\$ 1.284,00					
TOTAL ACTIVO DISPONIBLE	\$ 8.784,00	\$ 16.762,76	\$ 37.195,75	\$ 62.830,71	\$ 94.427,00	\$ 159.804,33
ACTIVOS FIJOS						
Terreno (No depreciable)	35.000,00	35.000,00	35.000,00	35.000,00	35.000,00	35.000,00
Edificio	\$ 147.000,00	\$ 147.000,00	\$ 147.000,00	\$ 147.000,00	\$ 147.000,00	\$ 147.000,00
Muebles y enseres	\$ 3.400,00	\$ 3.400,00	\$ 3.400,00	\$ 3.400,00	\$ 3.400,00	\$ 3.400,00
Equipo de uso operativo (Inst - Amplf)	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
Equipo de computo	\$ 2.200,67	\$ 2.200,67	\$ 2.200,67	\$ 2.200,67	\$ 2.200,67	\$ 2.200,67
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	-\$ 25.848,66	-\$ 33.738,66	-\$ 41.628,66	-\$ 49.518,66	-\$ 57.408,66	-\$ 65.298,66
TOTAL ACTIVOS FIJOS	\$ 128.752,01	\$ 120.862,01	\$ 112.972,01	\$ 105.082,01	\$ 97.192,01	\$ 89.302,01
TOTAL ACTIVOS	\$ 172.536,01	\$ 137.624,76	\$ 150.167,75	\$ 167.912,72	\$ 191.619,01	\$ 249.106,34
PASIVOS						
PASIVOS CORRIENTES	26287,96	21030,368	15772,776	10515,184	5257,592	0
PRÉSTAMOS BANCARIOS						
TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO						
TOTAL PASIVOS	\$ 26.287,96	\$ 21.030,37	\$ 15.772,78	\$ 10.515,18	\$ 5.257,59	\$ 0,00
PATRIMONIO						
CAPITAL INICIAL						
Capital social	\$ 146.248,05	\$ 116.594,40	\$ 134.394,98	\$ 157.397,53	\$ 186.361,42	\$ 249.106,34
UTILIDAD NETA						
TOTAL PATRIMONIO	\$ 146.248,05	\$ 116.594,40	\$ 134.394,98	\$ 157.397,53	\$ 186.361,42	\$ 249.106,34
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 172.536,01	\$ 137.624,76	\$ 150.167,75	\$ 167.912,72	\$ 191.619,01	\$ 249.106,34
COMPROBACIÓN	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Astudillo Karina / 2012

c) Análisis de indicadores financieros

Se realiza un análisis sistemático de tres periodos claves para establecer los puntos relevantes del proceso de rendimiento operativo financiero, y permitir una interpretación totalmente fehaciente de los resultados comparativos.

Cuadro N° 4
Indicadores financieros proyectados.

			ANÁLISIS 2013	ANÁLISIS 2015	ANÁLISIS 2017
LIQUIDEZ	Liquidez Corriente =	Activo corriente	16.762,76	62.830,71	
		Pasivo corriente	21.030,37	10.515,18	
			≡ 0,80	≡ 5,98	
SOLVENCIA	Endeudamiento del Activo =	Pasivo total	21.030,37	10.515,18	0,00
		Activo total	137.624,76	167.912,72	249.106,34
			≡ 15,28%	≡ 6,26%	≡ 0,00%
	Endeudamiento Patrimonial =	Pasivo total	21.030,37	10.515,18	0,00
Patrimonio		116.594,40	157.397,53	249.106,34	
			≡ 18,04%	≡ 6,68%	≡ 0,00%
GESTIÓN FINANCIERA	Rotación de Activo fijo =	Ventas	68.318,33	78.993,33	89.668,33
		Activo fijo	120.862,01	105.082,01	89.302,01
			≡ 0,57	≡ 0,75	≡ 1,00
RENTABILIDAD	Rentabilidad Neta de Ventas =	Utilidad neta	7.145,71	8.131,09	9.116,47
		Ventas	68.318,33	78.993,33	89.668,33
			≡ 10,46%	≡ 10,29%	≡ 10,17%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Astudillo Karina / 2012

Como se puede observar en el año 2017 se presume que la institución no genera endeudamiento y sus pasivos están totalmente devengados, por cuanto matemáticamente el pasivo total para ese periodo es cero.

✓ **Análisis de indicadores de liquidez:**

Se puede observar que el nivel de liquidez tiende a incrementar significativamente para el año 2015, esta percepción permite establecer perspectivas beneficiosas para la organización.

✓ **Endeudamiento de activo**

Se puede visualizar que el endeudamiento de activo disminuye significativamente del 15,28% para el año 2013 al 6,26% en el año 2015. Lo que permite proyectar nuevos financiamientos a largo plazo.

✓ **Endeudamiento patrimonial**

La tendencia de este indicador muestra una disminución importante en relación a los años proyectados.

Significa que existe la capacidad económica de solventar las obligaciones con terceros en un tiempo prudencial.

✓ **Rotación de activo fijo**

Este indicador se ha incrementado paulatinamente aunque no en proporciones esperadas, como se muestra en el cálculo para el año 2013 el parámetro es de 0,57%, en el año 2015 es de 0,75% y para el periodo 2017 de 1.

✓ **Rentabilidad neta sobre ventas**

La rentabilidad neta en ventas no varía sustancialmente en los periodos estimados, se mantiene en un aproximado del 10% para los tres años. Esta tendencia es aceptable debido a la naturaleza operativa generación de ingresos de la institución.

Matriz general de planificación estratégica para el Conservatorio de Música Cristóbal Ojeda Dávila.

**Cuadro Nº 5
Matriz Planificación Estratégica (Objetivo Nº1).**

Nº	Objetivos	Nº E	Estrategias	Actividades	Responsables	Recursos			Inicio	Fin	Indicador de gestión administrativa
						F	H	T			
1	Incorporar las directrices de planeación institucional de acuerdo a los requerimientos y perspectivas del conservatorio.	1	Estructurar e instituir la misión y visión de la empresa.	Identificar la actividad principal de la Institución Establecer la perspectiva futura de la entidad	Director	0,00	Secretaria. ⁴	Computador ³	1 Abril del 2013	31 de Diciembre del 2013	E = Personal que conoce misión y visión /Total personal de la empresa
		2	Establecer los valores y políticas corporativas con los cuales la empresa se identificará.	Incorporar lineamientos objetivos para la ejecución de políticas corporativas Identificar y seleccionar los principales valores institucionales a fomentar	Director	0,00	Secretaria. ⁴	Computador ³	1 Abril del 2013	31 de Diciembre del 2013	E = Personal que conoce políticas y valores /Total personal de la empresa

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Astudillo Karina / 2012

¹ Por Contratar

² Por adquirir

³ En existencia

⁴ RR HH existente

Cuadro Nº 6
Matriz Planificación Estratégica (Objetivo Nº2).

Nº	Objetivos	Nº E	Estrategias	Actividades	Responsables	Recursos			Inicio	Fin	Indicador de gestión administrativa
						F	H	T			
2	ORGANIZACIÓN Estructurar el diseño organizacional idóneo, acorde al tamaño y operatividad de la institución.	1	Elaborar los organigramas estructural y de posición.	Realizar un análisis de departamentalización Identificar las dependencias que integran a la institución Estipular los canales de comunicación y niveles jerárquicos principales .	Director - Director académico	0,00	Secretaría. ⁴	Computador ³	1 Abril del 2013	31 de Diciembre del 2013	E = Tiempo de implementación de organigramas /tiempo programado
		2	Crear un manual de funciones .	Establecer los puestos de trabajo requeridos Identificar las funciones y responsabilidades de cada colaborador. Determinar el perfil técnico de cada puesto de trabajo	Director - Director académico	0,00	Secretaría. ⁴	Computador ³	1 Abril del 2013	31 de Diciembre del 2013	E = Tiempo de implementación de manuales /tiempo programado

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Astudillo Karina / 2012

¹ Por Contratar

² Por adquirir

³ En existencia

⁴ RR HH existente

Cuadro Nº 7
Matriz Planificación Estratégica (Objetivo Nº3).

Nº		Objetivos	Nº E	Estrategias	Actividades	Responsables	Recursos			Inicio	Fin	Indicador de gestión administrativa
							F	H	T			
3	DIRECCIÓN	Fomentar la eficiencia y rendimiento laboral por parte de los colaboradores.	1	Implementar programas de capacitación a nivel general y operativo.	Realizar convenios de capacitación con distintas entidades. Identificar los tipos de capacitaciones a socializar. Establecer los cronogramas para el desarrollo de las capacitaciones. Estipular la inversión para esta estrategia.	Director - Director académico	2880,00	Capacitador ¹	Computador ³	1 Abril del 2013	25 de Octubre del 2013	RRHH = Personal capacitado/Total personal de la empresa
			2	Otorgar incentivos de carácter laboral	Identificar el rendimiento de los colaboradores. Realizar un análisis del personal, para establecer cual es el empleado que ha demostrado mayor desenvolvimiento y eficiencia en sus funciones. Establecer la inversión de dicha estrategia.	Director	1000,00	Director de orquesta - Inspector. ⁴		1 Abril del 2013	31 de Diciembre del 2013	RRHH = Personal motivado/Total personal de la empresa

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Astudillo Karina / 2012

¹ Por Contratar

² Por adquirir

³ En existencia

⁴ RR HH existente

Cuadro Nº 8
Matriz Planificación Estratégica (Objetivo Nº4).

Nº		Objetivos	Nº E	Estrategias	Actividades	Responsables	Recursos			Inicio	Fin	Indicador
							F	H	T			
4	CONTROL	Establecer parámetros de control administrativo, con la finalidad de garantizar el funcionamiento adecuado de la organización.	1	Implementar un sistema de control de asistencia mediante huella dactilar.	Realizar proformas para adquisición del equipamiento requerido Determinar el nivel de inversión para dicha estrategia	Director	899,97		Equipo ²	1 Abril del 2013	31 de Diciembre del 2013	RRHH = Personal bajo control de asistencia/Total de personal de la empresa
			2	Evaluar en forma periódica el rendimiento del personal.	Estipular los requerimientos técnicos para la evaluación del desempeño. Esquematizar el registro general de evaluación Establecer el registro cuantitativo de evaluación	Director académico	0,00	Secretaria. ⁴	Computador ³	1 Abril del 2013	31 de Diciembre del 2013	RRHH = Nº de personal evaluado/Total personal de la empresa
			3	Incorporar un proceso estratégico de selección de personal.	Determinar un esquema de puntuación técnico para la selección de personal. Identificar el flujoograma en tiempo cuantitativo para garantizar el desarrollo propicio de dicha estrategia.	Director - Director académico	0,00	Secretaria. ⁴	Computador ³	1 Abril del 2013	31 de Diciembre del 2013	RRHH = Tiempo incurrido en la selección de personal/7 días
			4	Utilizar programas tecnológicos informáticos para registro y control contable.	Acoger proformas para adquisición del equipamiento requerido Cuantificar el nivel de inversión para dicha estrategia	Director	1680,99		Software ²	1 Abril del 2013	31 de Diciembre del 2013	E = Registros contables elaborados / registros programados

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Astudillo Karina / 2012

¹ Por Contratar

² Por adquirir

³ En existencia

⁴ RR HH existente

Cuadro Nº 9
Matriz Planificación Estratégica (Objetivo Nº5).

Nº	Objetivos	Nº E	Estrategias	Actividades	Responsables	Recursos			Inicio	Fin	Indicador	
						F	H	T				
5	GEST. ESTRATÉGICA	Implementar estrategias que permitan obtener una mayor captación y posicionamiento de mercado	1	Incorporar el equipamiento operativo adecuado para garantizar la eficiencia de las cátedras impartidas a los estudiantes .	Acoger proformas para adquisición del equipamiento requerido Cuantificar el nivel de inversión para dicha estrategia	Director	4900,00			1 Abril del 2013	31 de Diciembre del 2013	E = Tiempo real de modificación /Tiempo programado
			3	Diseñar y establecer una pagina Web.	Sugerir el diseño visual de la pagina web. Establecer proformas para realizar el convenio de elaboración de la pagina web. Determinar la inversión de dicha estrategia y el proceso de aplicación.	Director - Director académico	1292,98	Diseñador ¹		1 Abril del 2013	31 de Diciembre del 2013	E = Tiempo implementación pág. web/ Tiempo programado

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Astudillo Karina / 2012

¹ Por Contratar

² Por adquirir

³ En existencia

⁴ RR HH existente

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- ✓ Al efectuar el análisis referente a la situación actual del Conservatorio de Música Cristóbal Ojeda Dávila, se visualizó una deficiencia en el proceso de planeación estratégica, puesto que la entidad no dispone de misión, visión, valores y políticas corporativas definidas, esta tendencia dificulta la estipulación de objetivos y metas propuestas y además minimiza la importancia de establecer logros representativos a largo plazo.
- ✓ Se determina la inexistencia de organigramas y manual de funciones, en efecto los colaboradores desconocen las actividades de carácter específico que deben desarrollar.
- ✓ El conservatorio de Música no fomenta programas de capacitación continuos y parámetros de incentivos por rendimiento laboral, lo que puede ocasionar inconvenientes e inconformidad de los colaboradores, bajo rendimiento e inadaptabilidad a los procesos de actualización.
- ✓ Actualmente no se realiza un control riguroso de asistencia al personal, a pesar de la disposición de un horario de trabajo. Además la evaluación de rendimiento laboral es deficiente y los mecanismos de selección y análisis de perfil para puestos de trabajo son empíricos.
- ✓ Para el desarrollo de las actividades contables la institución carece de un software informático de alto nivel que permita registrar en forma segura y eficiente las operaciones en mención, por cuantos dichos registros se realizan únicamente en hojas de Excel, lo cual se hace susceptible a errores involuntarios.

- ✓ Se determina que el Conservatorio de Música Cristóbal Ojeda Dávila no cuenta con una planeación estratégica.

5.2 Recomendaciones.

- ✓ Incorporar y dar a conocer a todos los colaboradores de la organización la misión, visión objetivos y políticas corporativas de la institución, con la finalidad de crear una cultura organizacional de alto nivel, enfatizando el compromiso de todos los miembros del conservatorio.
- ✓ Proponer la estructuración de organigramas general y de posición, identificando los niveles jerárquicos y su incidencia en el ámbito organizacional. Además proponer el manual de funciones administrativo y operativo, para que los colaboradores definan adecuadamente la función a desempeñar dentro de la institución.
- ✓ Fomentar programas de capacitación continua en áreas de especialización pedagógica y desarrollo laboral. Otorgar incentivos por rendimiento laboral con la finalidad de motivar e incidir en el rendimiento eficiente de los colaboradores del conservatorio.
- ✓ Garantizar el control de asistencia y puntualidad del personal que labora en la organización, mediante sistemas biométricos de registro del personal. Establecer parámetros de rendimiento laboral para evaluación de desempeño. Incorporar un proceso adecuado de selección de personal, considerando parámetros técnicos para análisis de perfiles y tiempos estipulados para el respectivo escogimiento.
- ✓ Implementar un sistema de software contable, para registro seguro de las operaciones generales del conservatorio, declaraciones tributarias, estructuración de estados financieros.

- ✓ Elaborar el proceso de implementación de la planificación estratégica para el Conservatorio de Música Cristóbal Ojeda Dávila de manera eficiente, cumpliendo a cabalidad con los objetivos planteados y retroalimentando los mecanismos de gestión empresarial.

BIBLIOGRAFÍA

1. Harold Koontz y Heinz, (2005), Administración. Una Perspectiva Global, Weirich, Mc Graw-Hill, 12ª Edición, México, Pág. No.6,
2. Stephen P. Robbins. (2006), Mary Coulter Ob, Pág. 159
3. (guia.mercadolibre.com.ve/que-es-un-emprendedor-5866-VGP - 33k -)
4. Chiavenato I, (2001), Tercera Edición, Administración: Teoría, Proceso y Práctica, Editorial McGraw-Hill Interamericana, S.A., Pág. 3
5. Bateman T, Snell S, (2005), Octava Edición, Administración: Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo, Editorial McGraw-Hill Interamericana Editores S.A, Pág.19
6. Kotler, Philip, (s.a.) Octava Edición, Dirección de Mercadotecnia, Editorial Prentice Hall, Pág.38
7. Chiavenato I, (2001), Tercera Edición, Administración: Teoría, Proceso y Práctica, Editorial McGraw-Hill Interamericana, S.A., Pág. 159
8. Herrera A, (2007) Tesis: Modelo Administrativo y Comercial para mejorar la gestión e incrementar la rentabilidad en la Microempresa Anita, Santo Domingo de los Colorados, Pág.49
9. Bateman T, Snell S, (2005), Octava Edición, Administración: Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo, Editorial McGraw-Hill Interamericana Editores S.A, Pág.19
10. Bateman T, Snell S, (2005), Octava Edición, Administración: Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo, Editorial McGraw-Hill Interamericana Editores S.A, Pág.290
11. J. Gardner, "The Heart of the Matter": Leader- Constituent Interaction " pp.239-244, cita en p.240 .Leading . T. Fuller (ed.) (Norte Dame, IN : University of Notre Dame Press, (2000),pp.38-45
12. Molina A, (2005), Análisis e Interpretación de los Estados Financieros, Editorial Impretec, Pág. 9
13. Lamb, Charles y otros. (2005). Marketing. Edit. Thomson. 4ª Edición. México. pág. 348

NETGRAFÍA

14. <http://www.crecenegocios.com/la-planeacion-estrategica/>
15. <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/planestraarvey>
16. <http://es.wikipedia.org/wiki/Planeamiento>
17. <http://www.slideshare.net/jcfdezmx2/el-proceso-administrativo>
18. <http://modelosadministrativos-unesr.blogspot.com/>
19. <http://www.gestiopolis.com>
20. <http://www.safi-software.com.ec>
21. http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAFO
22. http://www.angelfire.com/zine2/uvm_lce_lama/padmon.htm

ANEXOS

ANEXO Nº 1 ENTREVISTA PROPIETARIO



FECHA: _____
<u>2. DATOS GENERALES</u>
NOMBRE: _____
EDAD: _____ SEXO: _____
OCUPACIÓN: _____ ESCOLARIDAD: _____
DOMICILIO: _____
REMITIDO POR: _____
MOTIVO: _____
TELEFONO: _____

PREGUNTA No 1. ¿Se han efectuado políticas institucionales tales como: misión, visión, objetivos, principios y valores corporativos?

PREGUNTA No 2. ¿Existe organigrama jerárquico-funcional definido y socializado por parte de la gerencia hacia el personal?

PREGUNTA No3. ¿Están determinados los manuales formales sobre los puestos de trabajo; que identifiquen las funciones, y procedimientos a realizarse dentro del conservatorio?

PREGUNTA No 4. ¿Cómo conceptúa el trabajo realizado por el personal de su empresa?

PREGUNTA No 5. ¿Evalúa el desempeño de los colaboradores considerando mecanismos técnicos de valoración por resultados?

PREGUNTA No 6. ¿Utiliza mecanismos tecnológicos de control de asistencia para el personal del conservatorio?

PREGUNTA No 7 ¿Emplea programas contables, capaz de asegurar el registro y control de ingresos, egresos y estipulación de estados financieros?



ANEXO Nº 2 ENCUESTA CLIENTES INTERNOS

ENCUESTA CLIENTES INTERNOS

Indicación: Por favor conteste el siguiente cuestionario según su criterio

PREGUNTA No 1. ¿Qué tiempo labora en el conservatorio?

Opciones	
De 0 a 1 años	
De 2 a 3 años	
De 4 años en adelante	
Total	

PREGUNTA No 2. ¿El contrato de trabajo mediante el cual usted desempeña su labor es establecido en base a servicios profesionales o relación de dependencia?

Opciones	
Servicios profesionales	
Relación de dependencia	
Total	

PREGUNTA No 3. ¿Cómo visualiza el ambiente laboral del conservatorio?

Opciones	
Excelente	
Bueno	
Regular	
Total	

PREGUNTA No 4. ¿Está usted conforme con la remuneración recibida, considerando el horario de trabajo que debe cumplir?

Opciones	
Si	
No	
Total	

PREGUNTA No 5. ¿Usted ha recibido capacitaciones de acuerdo a la actividad que desempeña?

Opciones	
Si	
No	
Total	

PREGUNTA No 6. ¿La Dirección se preocupa por fomentar su labor mediante incentivos periódicos de rendimiento?

Opciones	
Si	
No	
Total	

PREGUNTA No 7. ¿Ha sido usted participe de reuniones periódicas de planificación del trabajo y formulación de estrategias?

Opciones	
Si	
No	
Total	

PREGUNTA No 8. ¿Cuándo fue contratado se visualizó un proceso técnico de selección de personal?

Opciones	
Si	
No	
Total	



ANEXO Nº 3 ENCUESTA CLIENTES REALES

Indicación: Por favor conteste el siguiente cuestionario según su criterio

PREGUNTA No 1. ¿Cuál es su criterio respecto a la calidad del servicio en el conservatorio?

Opciones	
Excelente	
Bueno	
Regular	
Total	

PREGUNTA No 2. ¿El conservatorio cumple con los cronogramas y pensum de estudio ofertado al inicio de la matriculación?

Opciones	
Si	
No	
Total	

PREGUNTA No 3. ¿Según su criterio que debe mejorar en la institución para que usted se sienta totalmente satisfecho como cliente?

Opciones	
Giras de difusión cultural	
Equip. para uso operacional	
Otros	
Total	

PREGUNTA No 4. ¿Usted como padre de familia o representante del estudiante, como califica el rendimiento pedagógico musical del alumno?

Opciones	
Excelente	
Bueno	
Regular	
Total	

PREGUNTA No 5. ¿Cómo califica la imagen institucional del conservatorio?

Opciones	
Excelente	
Bueno	
Regular	
Total	

ANEXO Nº 4
FOTOGRAFÍAS CONSERVATORIO
EXTERIORES DEL CONSERVATORIO



PARTE INTERIOR DEL CONSERVATORIO



PATIOS



CORREDORES



ORQUESTA EN ENSAYO DE INSTRUMENTACIÓN




ENSAYOS GENERALES



ANEXO Nº 5

PROFORMAS GENERALES

EC200 Fingerprint Employee Time & Attendance System



Regular Price: \$349.99
Sale Price: \$349.99
[Update Price](#)

Product Code: EC200

Choose your options...

Add Built in Wi-Fi

Disables USB Flashdrive Download [Add \$49.99]

User Upgrade

Upgrade to 5000 User Capacity [Add \$200.00]

Softwares/Licenses

Basic Software (Included in Price)
 Advanced Software License [Add \$299.99]

Extended Warranty

Extend your warranty 1 additional year (optional) [Add \$99.99]

Qty: [add to cart](#) [Add to Wish List](#)

[Larger Photo](#)

[Twitter](#) [Email](#) [+1](#) [Pinterest](#) [Like](#) [0](#) [Send](#)



Proforma

C.A.B. Computer's

RUC: 1714507827001
NOMBRE: CONSERVATORIO DE MÚSICA CRISTOBAL OJEDA DÁVILA
FECHA: 04 DE FEBRERO 2013

DETALLE	ESPECIFICACIÓN	COSTO ANUAL
PÁGINA WEB	5 A 10 VÍNCULOS, 20 A 30 IMÁGENES, UTILIZACIÓN DE VIDEOS MULTIMEDIA.	\$ 967,99
HOSTING	PARA FUNCIONAMIENTO ANUAL	\$ 324,99

Los precios ya incluyen 12% de IVA

FORMA DE PAGO: EFECTIVO.

DIRECCIÓN: "EL CALZADO" CALLE DE2J # 69 ENTRE AV. SAN LUIS
TELÉFONOS: 02-311-2348 / 097-762852

QUITO - ECUADOR