

CAPÍTULO I

1.1 ANTECEDENTES

En la ciudad de Quito a los siete días del mes de octubre del año mil novecientos noventa y siete se forma la Guardería “EL COMETA HALLEY.” la misma que está representada por la señora Rossy Marieta Quintana Vaca en calidad de Directora general, la empresa se creó con la finalidad de brindar servicios de guardería a niños y niñas de entre 1 y 5 años de edad dentro de la ciudad, como una propuesta de su Directora, de brindar protección y seguridad tanto a nivel personal como a nivel de hogares, facilitar a todos los clientes que confían en dejar a sus hijos en esta Guardería, y así brindar un servicio profesional y personalizado.

En el año 2006 se decidió implementar un plan de estrategias para controlar el manejo de la Guardería ya que esta no cuenta con un manejo de procesos es decir su funcionamiento ha venido siendo por las decisiones por parte de la Directora y esto implica pérdida de tiempo ya que no se cuenta con el tiempo para solucionar todos y cada uno de los problemas que se presentan a diario en la Guardería.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la Guardería el Cometa Halley a pesar de ya tener más de diez años presenta serios problemas administrativos por la falta de personal que se encargue de controlar los departamentos principales de la guardería.

La no planificación en la admisión de niños ha generado falta de personal lo que ocasiona que el servicio no sea el adecuado y se vaya perdiendo los clientes en la Guardería el Cometa Halley. La rotación del personal afecta al crecimiento de la empresa ya que esto ocasiona que no se pueda cubrir con la demanda existente. No se encuentran definidos los procesos administrativos y operativos de la empresa. De mantenerse en esta situación; la Guardería el Cometa Halley. Está dando lugar a que nuevos y reconocidos competidores

ganen participación en el negocio que se manejan y que estos acrecienten cada vez más su imagen, además al no definir actividades que apoyen a conseguir los resultados deseados esta pierde competitividad e incluso se expone a la pérdida de sus clientes produciéndole perjuicios económicos considerables que comprometerían la estabilidad del negocio, crisis que en el peor de los casos le provocaría la quiebra. Con la implementación de procesos y la elaboración de un Plan con sus controles respectivos se lograra cumplir los objetivos y metas para así mejorar la Guardería el Cometa Halley. Al ejecutar un plan estratégico, facilitaría a la administración de la Guardería el Cometa Halley. A plantear soluciones adecuadas a los problemas que se presenten en su empresa, gracias al talento humano que participarían activamente de esta planeación para que con responsabilidad se comprometan al cumplimiento de los objetivos organizacionales, consiguiendo que las actividades de la empresa sean las más efectivas y eficaces.

1.2.1 FORMULACION DEL PROBLEMA

¿De qué forma la elaboración de un Plan Estratégico ayudará a la empresa a una mejor organización interna y aumentar su rentabilidad?

1.2.2 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cómo ayuda el Balance Score Card al control y evaluación?
- ¿Cómo la definición de los procesos ayudarán a definir la eficiencia y eficacia de la organización?
- ¿Cuál será el resultado costo beneficio al realizar el plan estratégico?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GENERALES

Establecer un Plan Estratégico como una herramienta de control y evaluación en la Guardería el Cometa Halley para mejorar su posicionamiento en el mercado y su rentabilidad, definiendo los procesos y controles necesarios.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico actual interno y externo de la empresa.
- Realizar un levantamiento de procesos actuales de la empresa.
- Definir el costo beneficio de la elaboración del Plan Estratégico.

1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

Se pretende demostrar lo esencial que es para la guardería el desarrollo de un plan estratégico para superar los problemas actuales que se presentan en la empresa los cuales son: la rotación del personal que mediante la implementación del plan estratégico se procura disminuir en un 80% la rotación de personal, la deserción de alumnos ya que se desarrollara estrategias para tener un crecimiento de un 10% o a su vez conservar el número de niños/as actuales en la guardería, la falta de transporte y las posibles soluciones que se puedan dar, además se podrá determinar el costo/beneficio que se obtendría con la propuesta de mejoramiento y posibles nuevos procesos a establecerse, poniendo en práctica los conocimientos adquiridos en el transcurso de la carrera universitaria, tanto conceptos básicos como aplicaciones teóricas de la administración de procesos, planificación estratégica y finanzas.

Con el modelo del Plan Estratégico que se desarrollara se mostrara la implementación de procesos para la Guardería “Cometa Halley” que mejoraran

el funcionamiento organizacional para ello analiza las variables que afectan el ambiente interno y externo de la organización, se aplica el método Balanced Scorecard como sistema de gestión del desempeño y consecuentemente mejorar sus procesos que permitirá a la empresa llevar a la práctica su misión, visión, objetivos y estrategias.

1.5 MARCO DE REFERENCIA

1.5.1 MARCO TEÓRICO

Administración Estratégica¹

La Administración estratégica es un proceso continuado, reiterativo y tras funcional dirigido a mantener a una organización en su conjunto acoplada de manera apropiada con el ambiente en el que se desenvuelve, además la planificación es considerada como una herramienta de trabajo que ayuda al director general de la empresa a buscar el éxito y a posicionar adecuadamente a la organización.

Los Procesos de Administración Estratégica

Las etapas básicas del proceso de Administración Estratégica son las siguientes:

- Elaborar un análisis ambiental.
- Fijar una dirección organizativa.
- Formular una estrategia organizativa.
- Ejecutar la estrategia de la organización.
- Ejercer el control.

¹ CERTO, Humberto. Gerencia Estratégica, 2da. Edición, México DF, 2003

Elaborar un análisis ambiental²

Es el proceso de seguimiento de los ambientes de una organización con el fin de identificar las potencialidades, debilidades, oportunidades y amenazas que puedan influir en la capacidad de la empresa para lograr sus objetivos.

El análisis ambiental de la organización debe ser elaborado cautelosamente por sus directivos, ya que de éste dependerá que la empresa pueda desarrollar sus actividades en base al éxito. Para esto será necesario analizar el ambiente general que es el nivel del ambiente externo de la organización cuyos componentes son de largo alcance y tienen consecuencias a largo plazo para los directivos, las empresas y sus estrategias en el ambiente general se debe analizar los componentes sociales, políticos/legales, éticos, tecnológicos y económicos.

El ambiente operativo es el nivel del ambiente externo de la organización que consta del componente que de ordinario tienen consecuencias más o menos concretas e inmediatas para la dirección de la empresa.

Algunos de los componentes del ambiente operativo son la competencia, los clientes, el trabajo, proveedores y la globalización.

El ambiente interno también está conformado por los puntos sensibles que hay que fortalecer como las competencias que tiene la empresa o puede crear en un futuro. La planificación es la primera fase del proceso administrativo, que tiene como finalidad la determinación del curso concreto de las acciones que habrán de efectuarse en una actividad; lo cual involucra, entre otros aspectos, la fijación y selección de diversas alternativas, la determinación de las normas y políticas que las orientarán, la secuencia en las operaciones y tareas a realizar, expresadas en términos de tiempo, recursos y medios necesarios para su puesta en marcha.

² HILL, Charles W.; JONES, Gareth R. Administración Estratégica Un Enfoque Integrado, 6ta. Edición, México DF, 2005.

Entonces, la planeación es un ejercicio que consiste en utilizar la información con la cual contamos, repasando la mejor forma de encaminar nuestras acciones para lograr, en un futuro, los fines que nos proponemos.

En cambio, estrategia es el conjunto de acciones que en el presente hace una institución, empresa u organización, encaminadas al logro de resultados a futuro, que le permitirán tomar decisiones con la mayor certidumbre posible, organizando eficaz y eficientemente los esfuerzos necesarios para ejecutar esas decisiones y darles el seguimiento correspondiente, todo ello en el marco de las contingencias por las que pueda atravesar la organización en el corto y largo plazo.

La planeación de tipo general proyectada al logro de los objetivos institucionales de la empresa y tienen como finalidad básica el establecimiento de guías generales de acción de la misma.

Este tipo de planeación se concibe como el proceso que consiste en decidir sobre los objetivos de una organización, sobre los recursos que serán utilizados, y las políticas generales que orientarán la adquisición y administración de tales recursos, considerando a la empresa como una entidad total.

Características de la Planificación Estratégica

- Es original, en el sentido que constituye la fuente u origen para los planes específicos subsecuentes.
- Es ejecutada por los más altos niveles jerárquicos de dirección.
- Establece un marco de referencia para toda la organización.
- Se maneja información fundamentalmente externa.
- Afronta mayores niveles de incertidumbre.
- Normalmente cubre amplios períodos.
- No define lineamientos detallados.
- Su parámetro principal es la efectividad.

Importancia de la Planeación³

La vida actual es sumamente dinámica, donde el cambio está presente constantemente, éste puede ser súbito o lento, la planeación permite asimilar estos cambios. Dentro de las razones por las cuales es importante la planeación, pueden mencionarse las siguientes:

- Propicia el desarrollo al establecer métodos de utilización racional de los recursos.
- Reduce los niveles de incertidumbre.
- Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.
- Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas.
- Condiciona a la empresa al ambiente que lo rodea.
- Establece un sistema racional para la toma de decisiones.
- Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
- Las decisiones se basan en hechos y no en emociones.
- Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
- Proporciona los elementos para llevar a cabo el control.
- Al establecer un esquema o modelo de trabajo (plan), suministra las bases a través de las cuales operará la empresa.

³ CORREDOR, J. La Planificación Estratégica. 3ra. ED. Venezuela: Vadell Hermanos Editores.

Principios de la Planeación⁴

Los principios de la administración son verdades fundamentales de aplicación general que sirven como guías de conducta a observarse en la acción administrativa. Siendo los siguientes:

Factibilidad: Lo que se planea debe ser realizable; es inoperante elaborar planes demasiado ambiciosos u optimistas que sean imposibles de lograrse. La planeación debe adaptarse a la realidad y a las condiciones objetivas que actúan en el medio ambiente.

Objetividad y cuantificación: Cuando se planea es necesario basarse en datos reales, razonamientos precisos y exactos, y nunca en opiniones subjetivas, especulaciones o cálculos arbitrarios. Este principio establece la necesidad de utilizar datos objetivos como estadísticas, estudios de mercado, estudios de factibilidad, cálculos probabilísticos, etc. La planeación será más confiable en tanto pueda ser cuantificada, expresada en tiempo, dinero, cantidades y especificaciones (porcentajes, unidades, volumen, etc.)

Flexibilidad: Al elaborar un plan, es conveniente establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas y que proporcionen nuevos cursos de acción que se ajusten fácilmente a las condiciones.

Unidad: Todos los planes específicos de la empresa deben integrarse a un plan general y dirigirse al logro de los propósitos y objetivos generales, de tal manera que sean consistentes en cuanto a su enfoque, y armónico en cuanto al equilibrio e interrelación que debe existir entre éstos.

Del cambio de estrategias: Cuando un plan se extiende con relación al tiempo, será necesario rehacerlo completamente. Esto no quiere decir que se abandonen los propósitos, sino que la empresa tendrá que modificar los cursos

⁴ CORREDOR, J. La Planificación Estratégica. 3ra. ED. Venezuela: Vadell Hermanos Editores.

de acción (estrategias) y consecuentemente las políticas, programas, procedimientos y presupuestos.

Ventajas de la Planeación Estratégica⁵

- Detecta las amenazas y oportunidades del entorno y la problemática interna con suficiente antelación.
- Establece los objetivos y las metas institucionales, proyectándolos en el tiempo.
- Reduce considerablemente los errores y desviaciones en las metas programadas al definir los posibles cambios y comportamientos, tanto del exterior como del interior de la organización.

Limitaciones de la Planeación Estratégica:

- Para su diseño se requieren conocimientos profundos sobre planeación, con los cuales, no siempre cuentan las organizaciones.
- Sus beneficios no siempre se ven en el corto plazo, en ocasiones tienen que pasar algunos años antes de que puedan apreciarse sus ventajas.
- Puede requerir cambios profundos en la estructura orgánica y en la plantilla del personal, lo que provoca desajustes y resistencia al cambio.

Marketing Mix:

Se refiere a una mezcla distintiva de estrategias de producto, distribución o plaza, promoción y precios diseñada para producir intercambios mutuamente satisfactorios con un mercado objetivo.

⁵ CORREDOR, J. La Planificación Estratégica. 3ra. ED. Venezuela: Vadell Hermanos Editores.

Producto / Servicio:

El producto incluye no sólo la unidad física, sino también puede constituirse como un servicio, y está acompañado de algunas variables muy importantes que el cliente o consumidor final toman en cuenta en su elección como el empaque, garantía, diseño, servicio postventa, marca, imagen de la compañía, valor y muchos otros factores.

En el caso de ofrecer servicios, los clientes evalúan la calidad conforme a los siguientes componentes:

Confiabilidad, sensibilidad, seguridad, empatía y tangibilidad (instalaciones, herramientas y equipos).

Precio:

El precio es todo aquello que es entregado a cambio para adquirir un bien o servicio, comúnmente es el dinero entregado.

El precio representa una importante arma competitiva y resulta fundamental para la organización como un todo.

Plaza:

Las estrategias de distribución se aplican para hacer que los productos se encuentren a disposición en el momento y lugar en que los consumidores lo deseen. La meta de la distribución es tener la certeza de que los productos o servicios llegan en condiciones de uso a los lugares designados, cuando se necesitan.

Las estrategias de distribución para las organizaciones de servicios deben enfocarse en asuntos como conveniencia, número de puntos de venta, distribución directa en comparación con la indirecta, ubicación y programación.

Un factor clave que influye en la selección del proveedor de un servicio es la conveniencia que ofrece.

Promoción:

La promoción incluye ventas personales, publicidad, promoción de ventas y relaciones públicas. El papel de la promoción consiste en fomentar intercambios mutuamente satisfactorios con los mercados meta mediante la información, educación, persuasión y recuerdo de los beneficios de una compañía o producto.

Análisis del Macro Entorno:

El análisis situacional de la empresa permitirá identificar aspectos positivos y negativos para el desarrollo efectivo de la organización; por tanto se deben analizar tres tipos de ambientes, ambiente general, ambiente operativo y el ambiente interno; como parte del desarrollo de estos ámbitos se deben analizar factores tanto de influencia interna como externa a la empresa, que ayudan a que los directivos de la organización tomen decisiones adecuadas ante las dificultades encontradas y las oportunidades que ofrece el entorno.

La meta de la recolección de datos ambientales consiste en identificar las oportunidades y amenazas futuras que pueda tener el mercado.

Inflación:

Inflación “fenómeno económico que se manifiesta a través de un incremento incesante en el nivel general de los precios”⁶.

La inflación es la continua y persistente subida del nivel general de precios; se mide mediante un índice del costo de diversos bienes y servicios. Los aumentos reiterados de los precios erosionan el poder adquisitivo del dinero y de los demás activos financieros que tienen valores fijos, creando así serias distorsiones económicas e incertidumbre, así los precios van aumentando y el poder adquisitivo va disminuyendo.

⁶ www.bce.fin.ec/

La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares.

PIB:

“Concepto económico que refleja el valor total de la producción de bienes y servicios de un país en un determinado período con independencia de la propiedad de los activos productivos”⁷.

Canasta Familiar Básica:

Conjunto de bienes y servicios representativos del gasto de consumo de los diferentes estratos socioeconómicos de la población, efectuados durante un período de referencia. A fin de analizar a la población en su conjunto, es necesario hacer canastas estandarizadas que en el Ecuador, se denomina canasta familiar básica y canasta familiar vital. Al analizar conjuntamente estas dos canastas, es posible determinar la restricción de los hogares en el consumo. Los factores sociales incluyen nuestras actitudes, valores y estilos de vida, así mismo influyen en los productos y servicios que la gente compra, los precios que paga, la efectividad de promociones específicas y cómo, dónde y cuándo espera comprarlos.

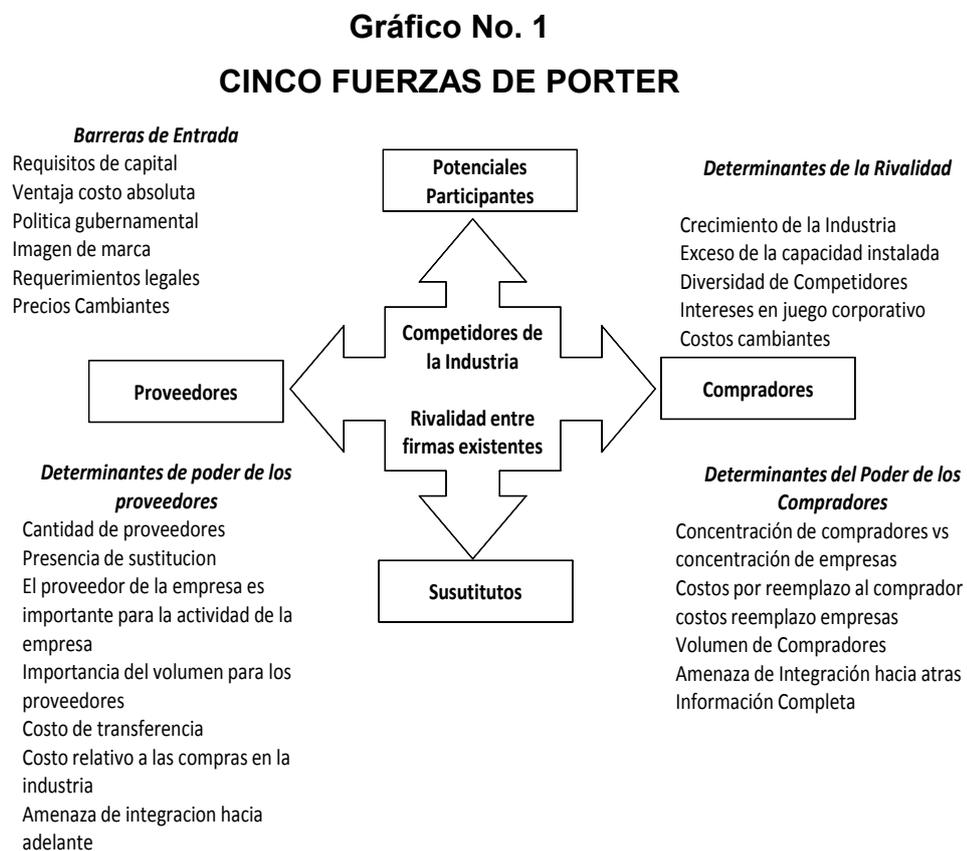
Los compradores y productores actuales también tienen preocupaciones ambientales. A nivel mundial se estima que de cada 10 consumidores, siete piensan que son ambientalistas, y de éstos cinco están dispuestos a pagar 5% más por productos empacados en materiales reciclables o biodegradables para ayudar a la conservación del medio ambiente.

⁷ Enciclopedia Encarta 2008

Cinco Fuerzas de Porter:

Es un modelo elaborado en 1979 por Michael Porter, en el que se describen las 5 fuerzas que influyen en la estrategia competitiva de una compañía y que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado, o algún segmento de éste.

En el gráfico No. 1 se pueden identificar estas cinco fuerzas que influyen en el desarrollo de toda organización:



Elaborado por: Mauricio Beltrán

Proveedores:

“Los proveedores pueden llegar a ser una fuerza poderosa en una rama industrial al tener poder para aumentar los precios de las materias primas o para disminuir su calidad”⁸.

Competencia Actual:

La rivalidad es el “campo en el que se desarrolla el juego competitivo, es decir, en el que se emprenden acciones que se oponen directa o indirectamente a las de la competencia para crear una posición más defendible”⁹

Rivalidad entre competidores:

La rivalidad es el “campo en el que se desarrolla el juego competitivo, es decir, en el que se emprenden acciones que se oponen directa o indirectamente a las de la competencia para crear una posición más defendible”¹⁰

Amenaza de la estructura de la industria y posicionamiento competitivo:

Las empresas que planean entrar en una actividad industrial determinada traen consigo más capacidad y el deseo de ganarse una participación en el mercado y los beneficios correspondientes, mientras que las empresas con mayor experiencia se convertirán en barreras para la nueva competencia, ya que la experiencia acumulada en la producción y comercialización de un producto suele redundar en la rebaja de sus costos unitarios por debajo de los de otras empresas sin experiencia. Por tanto, aparece un cuadro de empresas que ya compiten en el mercado y que intentan crear y defender barreras que otras empresas habrán de superar si quieren entrar en competencia.

⁸ Ibidem p.86.

⁹ Ibidem p.87

¹⁰ Ibidem p.87

Clientes:

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, porque permite que pueda haber sustituciones por igual o menor costo.

A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad.

Representan a los compradores, los consumidores finales como los adquirentes clave a lo largo del proceso de distribución, el poder de los compradores puede provocar el descenso de los precios de la industria, negociar una mejor calidad o más servicios, provocar enfrentamientos entre los que compiten en la industria y amenazar con integrarse hacia atrás.

Sustitutos:

Los productos sustitutos son aquellos fabricados por otras industrias pero que cubren las necesidades de los productos fabricados por otras empresas; la amenaza de sustitución “limita el rendimiento potencial de una rama industrial al poner techo a los precios que las empresas de esa rama industrial pueden cargar rentablemente”¹¹.

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

Competencia Futura:

El atractivo del mercado o el segmento depende de qué tan fáciles de franquear son las barreras para los nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

¹¹ Ibidem p.87.

Matriz Defensiva:

En esta matriz se interrelacionan los factores que impactan negativamente al funcionamiento de la empresa, nivel interno frente al externo, esto es, debilidades y amenazas. Se compara como el elemento que se encuentra internamente, una debilidad que puede ser afectada por una amenaza que se encuentra externamente¹².

Matriz Ofensiva:

Su objetivo es confrontar los impactos positivos externos (oportunidades) e internos (fortalezas) para identificar cuantitativamente las de mayor atención para la definición de las estrategias, de manera que no se desperdicien recursos tratando de aprovechar oportunidades que dependen de ciertas condiciones internas con las que no cuenta la empresa o bien al contrario, tratando de conservar fortalezas que poco apoyan a la consecución de oportunidades importantes.

El análisis FODA¹³

FODA (en inglés *SWOT*), es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que le permitirá trabajar con toda la información que posea sobre su negocio, útil para examinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de su negocio y el entorno en el cual éste compite. El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc.). Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis FODA, podrán serle de

¹² ESCALANTE, Juan Carlos; *Guía de Planificación Estratégica*, Universidad Central del Ecuador; pp. 64,65.

¹³ CORREDOR, J. *La Planificación Estratégica*. 3ra. ED. Venezuela: Vadell Hermanos Editores.

gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que diseñé y que califiquen para ser incorporadas en el plan de negocios.

El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de su negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

Lo anterior significa que el análisis FODA consta de dos partes: una interna y otra externa.

La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de su negocio, aspectos sobre los cuales usted tiene algún grado de control.

La parte externa mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar su negocio en el mercado seleccionado.

Aquí usted tiene que desarrollar toda su capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales usted tiene poco o ningún control directo.

La Planificación Estratégica Tradicional ha evolucionado dando lugar a un nuevo sistema de gestión estratégico denominado "Balanced Scorecard", el mismo que se ha convertido en el núcleo generador de competitividad de cualquier compañía.

El desempeño financiero de una organización es esencial para su éxito. Incluso las organizaciones sin fines de lucro deben tratar de una manera sensible los fondos que reciben. Sin embargo, un estilo de manejo de empresas puramente financiero, sufre de dos desventajas:

Direccionamiento Estratégico:

Las empresas para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia dónde van, es decir, definir su direccionamiento estratégico.

El direccionamiento estratégico lo integran los principios corporativos, la misión y visión de la organización, valores y políticas corporativas.

Direccionamiento, es el punto estratégico el cual define lineamientos tomando como partida la situación actual de la empresa, para desarrollar actividades que se emprenderán en un período de 5 o más años, para mejorar las falencias actuales de la organización.

“El direccionamiento estratégico constituye el planteamiento de un rumbo, un horizonte que se fija para la empresa”¹⁴.

Este direccionamiento lo integran varios elementos como:

- Misión,
- Visión,
- Objetivos Corporativos,
- Políticas y normas Corporativas,
- Estructura Organizacional, etc.

El direccionamiento estratégico sirve de marco de referencia para el análisis de la situación actual de la compañía tanto internamente como frente a su entorno.

Para ello es indispensable obtener y procesar información sobre el entorno con el fin de identificar oportunidades y amenazas, así como sobre las condiciones internas, fortalezas y debilidades de la organización.

El análisis de oportunidades y amenazas conducirá al análisis DAFO, el cuál permitirá a la organización definir estrategias para aprovechar sus fortalezas, revisar y prevenir el efecto de sus debilidades, anticiparse y prepararse para aprovechar las oportunidades y prevenir oportunamente el efecto de las amenazas. El diagnóstico estratégico incluye la auditoría del entorno de la competencia, de la cultura corporativa y de las fortalezas y debilidades internas.

¹⁴ ESCALANTE, Juan Carlos. *Guía de Planificación Estratégica*. Universidad Central del Ecuador. p.96.

Gráfico No. 2
DIAGNOSTICO Y DIRECCIONAMIENTO
ESTRATÉGICO



Fuente: SERNA, Humberto. *Gerencia Estratégica*.

Misión:

La misión indica la manera como una institución pretende lograr y consolidar las razones de su existencia. Señala las prioridades y la dirección de los negocios de una empresa. Identifica los mercados a los cuales se dirige, los clientes que quiere servir y los productos que quiere ofrecer. Cada organización es única porque sus principios, sus valores, su visión y los grupos con los que interactúan en el mercado son para todos diferentes.

La misión de una empresa debe responder a las siguientes preguntas:

- ¿Para qué existe la empresa?
- ¿Cuáles son sus objetivos organizacionales?
- ¿Quiénes son sus clientes?
- ¿Cuál es su prioridad?
- ¿Cuáles son los deberes y derechos de sus colaboradores?

La misión debe ser formulada, difundida y conocida por todos los colaboradores.

Visión:

La visión corporativa es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro. La visión no se expresa en términos numéricos, la define la alta dirección de la compañía, debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integrar al equipo gerencial a su alrededor.

Principios Corporativos:

Principios, “conjunto de valores, creencias y normas que regulan la vida de una organización y constituyen la norma de vida de la empresa y el soporte de la cultura organizacional”¹⁵. Los principios corporativos son el conjunto de valores, creencias, normas, que guían la vida de una organización. Ellos definen aspectos que son importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos.

Un proceso de planificación estratégica se inicia por identificar y definir los principios de la organización.

Valores Corporativos:

Valores: Son las creencias acerca de las conductas consideradas correctas y valiosas por la empresa. Corresponde a los principios fundamentales de la organización.

Los valores no son más que la expresión de la filosofía empresarial convirtiéndose en el eslabón más alto de una cadena que desciende a través de los propósitos y las metas, para alcanzar los objetivos organizacionales.

Políticas Corporativas:

Una política es un lineamiento general para la toma de decisiones adecuadas.

¹⁵ VILLACIS, Juan. *Guía Práctica de administración y control para bancos y financieras*.

Cadena de Valor:

Una competencia esencial puede definirse como “el aprendizaje colectivo en la organización”¹⁶, esta competencia influye en el modelo de estrategia a nivel empresarial, para identificar las competencias actuales de la organización se debe realizar el *análisis de cadena de valor*, ésta empieza con el reconocimiento de que cada empresa o unidad de negocios es “una serie de actividades que se llevan a cabo para diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar su producto”¹⁷.

La cadena de valor categoriza las actividades que producen valor añadido en una organización. Para cada actividad de valor añadido han de ser identificados los generadores de costos y valor. El marco de la cadena de valor está inserto en el pensamiento de la gestión como una herramienta de análisis para la planificación estratégica. Su objetivo último es maximizar la creación de valor mientras se minimizan los costos.

Para formar la cadena de valor se utiliza el listado de procesos de cada una de las áreas y con el criterio de agrupación por afinidad de procesos que comparten características comunes se nombra un proceso que los describe adecuadamente. Dentro del direccionamiento estratégico de la empresa, su modelo de procesos, contempla los procesos estratégicos y de soporte.

Estrategia Organizativa:

Planes de Acción:

Son las tareas que debe realizar cada unidad o área para concretar las estrategias en un plan operativo que permita su monitoreo seguimiento y evaluación.

¹⁶ Ibidem p.99

¹⁷ HILL, Charles W.; JONES, Gareth R. *Administración Estratégica Un Enfoque Integrado*, 6ta. Edición, México DF, 2005. p.142.

Diagrama de Flujo o Flujograma:

Concepto:

Los diagramas de flujo son una representación gráfica de las actividades que conforman un proceso. Emplear los diagramas de flujo presenta algunas ventajas como:

- Visualización clara de las actividades organizacionales.
- Ayuda al mejoramiento continuo de los procesos de la empresa.
- Muestra las áreas en las cuales los procedimientos confusos interrumpen la calidad y la productividad.
- Facilitan la comunicación en estas áreas problema.

Se usa para:

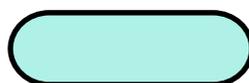
- Entender un proceso e identificar las oportunidades de mejora actual.
- Diseñar un nuevo proceso, incorporando las mejoras (situación deseada).
- Facilitar la comunicación entre las personas involucradas en el mismo proceso.
- Divulgar, en forma clara y concisa, informaciones sobre procesos.

Símbolos:

El flujograma utiliza un conjunto de símbolos para representar las etapas del proceso, las personas o los sectores involucrados, la secuencia de las operaciones y la circulación de los datos y los documentos.

Los símbolos más comunes utilizados son los siguientes:

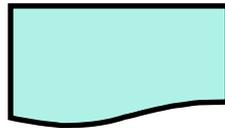
Límites: Este símbolo se usa para identificar el inicio y el fin de un proceso:



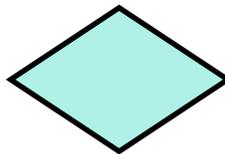
Operación: Representa una etapa del proceso. El nombre de la etapa y de quien la ejecuta se registra al interior del rectángulo:



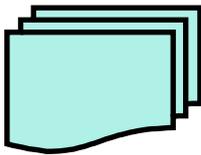
Documento: Simboliza al documento resultante de la operación respectiva. En su interior se anota el nombre que corresponda:



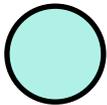
Decisión: Representa al punto del proceso donde se debe tomar una decisión. La pregunta se escribe dentro del rombo. Dos flechas que salen del rombo muestran la dirección del proceso, en función de la respuesta real:



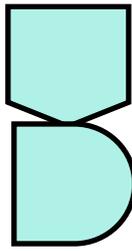
Proceso definido



Multidocumento

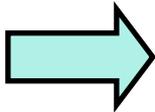


Conector Interno



Conector Externo

Retraso



Movimiento / Transporte

Diagrama de Bloques:

Proporciona una visión rápida de un proceso. Conocido también como diagrama de flujo de bloque, es el tipo más sencillo y frecuente de los diagramas de flujo.

Algunos diagramas de flujos de bloque también incluyen símbolos consistentes en un círculo alargado al comienzo y al final para indicar en donde comienza y donde termina el diagrama de flujo.

Se lo utiliza para simplificar los procesos prologandos y complejos para documentar tareas individuales.

En el diagrama de bloques es fácil observar como puede desagregarse los bloques para tener una gráfica detallada de la forma como se realiza la actividad.

Manual de Procesos:

En el manual de procesos precisa las diferentes actividades que se realizan en los procesos de la organización, como también los responsables o encargados de realizar cada actividad, pudiendo así conocer claramente el funcionamiento de la empresa y ejerciendo un control sobre los responsables de cada actividad para evaluar su eficiencia.

Al contar con un manual de proceso es fácil identificar cuáles son las actividades que presentan inconvenientes o cuellos de botella y retrasan los procesos siguientes, esto permitirá realizar un control y tener una mejora continua en todos los procesos de la organización, para poder competir en un mercado que está creciendo.

Las 4 perspectivas del BALANCED SCORECARD¹⁸

El método del Balanced Scorecard (Tablero de comandos equilibrado) de Kaplan y Norton es un acercamiento estratégico, y el sistema de gestión del desempeño, que permite a organizaciones traducir la visión y la estrategia de una compañía a la puesta en práctica, trabajando a partir de 4 perspectivas:

- Perspectiva financiera.
- Perspectiva del cliente.
- Perspectiva de proceso del negocio.
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Esto permite la supervisión del desempeño actual, pero el método también intenta capturar la información sobre cuán bien se coloca la organización cara al futuro.

Ventajas del BALANCED SCORECARD¹⁹

Kaplan y Norton citan las ventajas siguientes del uso del Tablero de comandos:

- Centra la organización entera en las pocas variables dominantes necesarias para superar brechas en el desempeño.
- Ayuda a integrar varios programas de la empresa. Por ejemplo: calidad, reingeniería, e iniciativas de servicio al cliente.
- Analizando medidas estratégicas hacia niveles inferiores, de modo que las gerentes, los operadores, y los empleados de la

¹⁸ Fuente: Balanced Scorecard: Traduciendo la Estrategia en acción, autor Norton y Kaplan

¹⁹ Fuente: Balanced Scorecard: Traduciendo la Estrategia en acción, autor Norton y Kaplan

unidad puedan ver qué se requiere en su nivel para lograr desempeño total excelente.

ANALISIS FINANCIERO

COSTO – BENEFICIO

El análisis de costo - Beneficio (CBA) es el acercamiento de la escala de peso para la toma de decisiones. Todos los elementos positivos (los movimientos de efectivos y otras ventajas intangibles) se ponen en un lado del equilibrio y todos los elementos negativos (los costos y las desventajas) se ponen en el otro. Cualquiera sea el peso, la más pesada gana²⁰.

Errores y problemas con el Análisis de costo - beneficio

- Una frecuente equivocación en el uso del método del CBA, es utilizar cantidades no descontadas para calcular los costos y las ventajas. Un método como el NPV o Economic Value Added o CFROI son recomendados fuertemente, porque todos estos explican el valor de dinero en el tiempo.
- Un problema frecuente con el CBA es que los costos son típicamente tangibles, duros y financieros, mientras que las ventajas son duras y tangibles, pero también suaves e intangibles. Se debe tener cuidado de la gente que dice: “si usted no puede medirlo, entonces no existe/o no tiene ningún valor”.
- Especialmente en inversiones más estratégicas, las ventajas intangibles compensan con frecuencia sin problemas a las ventajas financieras.

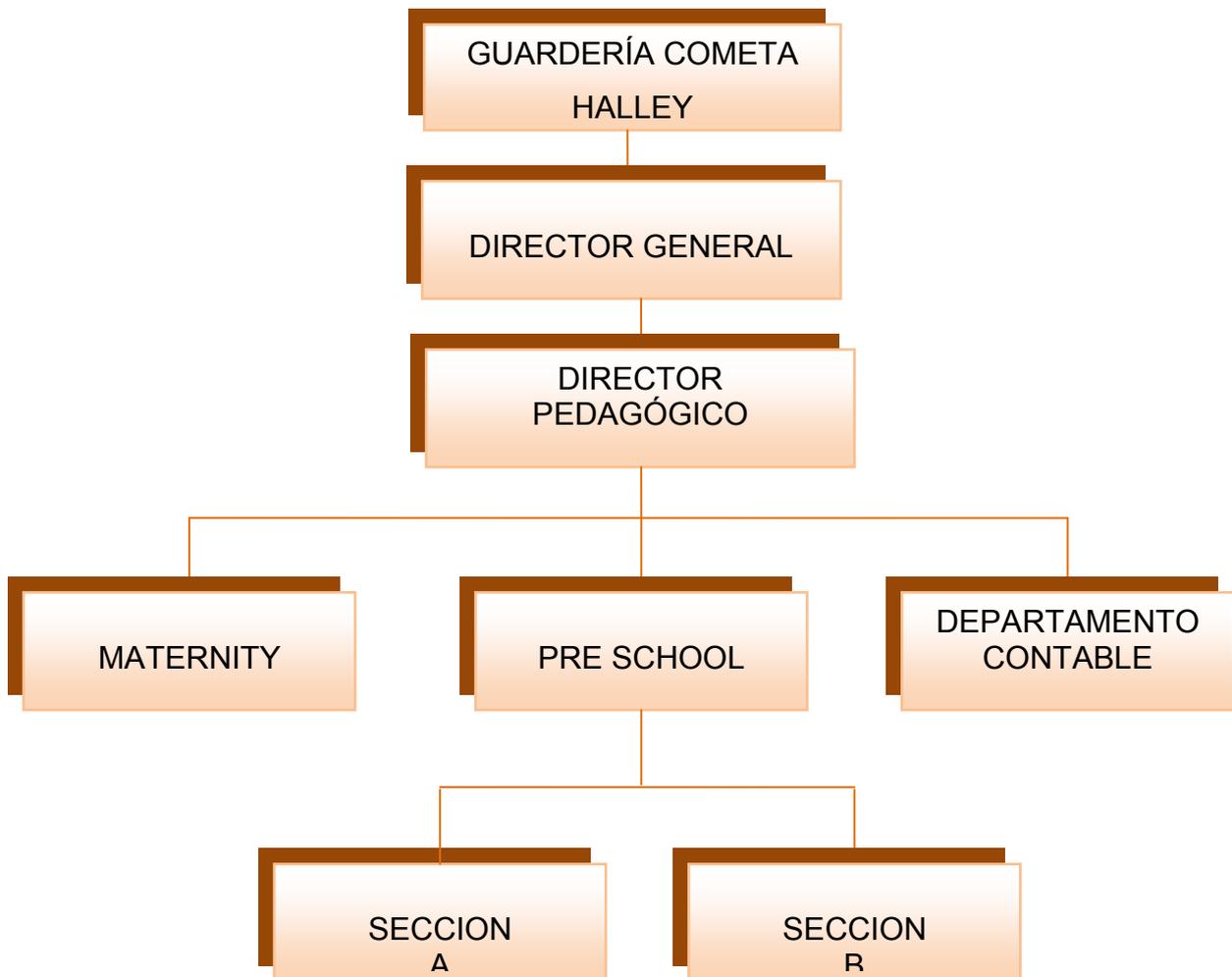
²⁰ Anthony E. Boardman – Análisis de costes y beneficios: Conceptos y práctica 2da. Edición.

- El riesgo a menudo debe ser considerado como un factor al momento de tomar la decisión.

1.6 HIPÓTESIS

La elaboración de un Plan Estratégico y el uso del Balanced Score Card como herramienta de control y evaluación, mejorarán el posicionamiento de la empresa y aumentará la rentabilidad.

1.7 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



1.8 ESTRUCTURA FUNCIONAL

DIRECTOR GENERAL

Es el Representante legal de la empresa, autoriza los pagos y es firma autorizada en las cuentas corrientes y de ahorros que posee la empresa.

Programa las actividades y eventos a realizarse además de gestionar las operaciones internas de normal manejo en la institución.

DIRECTOR PEDAGÓGICO

Se considera un ente de apoyo para idear las actividades y direccionar las operaciones que se llevaran a cabo del mismo modo es el encargado de evaluar y cooperan directamente con las actividades a realizarse con los niños de la guardería.

PRE SCHOOL (PROFESORES PARVULARIOS)

A nivel pre escolar las actividades ideadas para potencializar el aprendizaje a los niños serán guiadas, controladas y supervisadas por personal calificado (profesores parvularios) cuyas cualidades principales son contar con los conocimientos necesarios para enseñar a los niños además de habilidades pedagógicas para ser agentes efectivos del proceso de aprendizaje.

MATERNITY

Esta área tiene como función principal el cuidado y estimulación temprana de los bebes considerados en edades de 2 a 3 años las actividades a desarrollarse se realizan en base a juegos, música, colores, texturas etc.

Dentro del área de maternity los bebes recibirán todos los cuidados necesarios, cabe mencionar que dentro de esta área están ubicados cámaras

de video de modo que los padres podrán visualizar las actividades realizadas con el bebe, generando así mayor confianza y seguridad a los clientes.

DEPARTAMENTO CONTABLE (CONTADOR)

El contador tiene entre sus funciones el llevar a cabo las actividades financieras de la institución entre algunas de sus actividades están las siguientes:

- Realiza los Balances Generales, Resultados.
- Realiza declaraciones para el Servicio de Rentas Internas.
- Da contestaciones a las cartas y notificaciones por parte del SRI.
- Declara anexos transaccionales al Servicio de Rentas Internas en lo que se refiere a compras y ventas de la empresa.
- Revisa los Ingresos y Egresos de la empresa.

1.9 ESTRUCTURA LEGAL

Mediante acuerdo No. 01094, emitido el 4 de junio de 1998, la Lcda. Verónica Paola Endara Y Sra. Rossi Marieta Quintana Vaca, Directora del Centro Infantil “COMETA HALLEY” de Distrito Metropolitano de Quito, Provincia de Pichincha, ha solicitado la autorización para el funcionamiento de dicho Centro, que brindara atención a 20 niños comprendidos entre 1 y 5 años de edad, en horario de 8h00 a 17h00, de todos los días hábiles, con el pago de \$ 85.00 mensuales por concepto de pensión.

Que de conformidad con lo dispuesto en el artículo 3 del Reglamento para el establecimiento y funcionamiento de Centros Infantiles de Cuidado Diario, la Dirección Nacional de Protección de Menores, con oficio No. 0432-DNPM-CD de noviembre 4 de 1998, ha concedido permiso provisional de funcionamiento al Centro Infantil “COMETA HALLEY” de la ciudad de Quito.

Que mediante memorando No. 292-DNPM-CD de noviembre 4 de 1998, la Dirección Nacional de Protección de Menores, emite informe favorable para el funcionamiento definitivo del Centro Infantil.

Que, con memorando 0293-DNPM-CD de enero 6 de 1999, la Dirección Nacional de Protección de Menores, solicita la elaboración del presente Acuerdo Ministerial.

Que, con nota manuscrita de enero 8 de 1999, incluida en el memorando No. 0293- DNPM-CD de 6 de enero de 1999, el Despacho Ministerial dispone el trámite legal del presente expediente.

CAPÍTULO II

2.1 ANÁLISIS DEL MACRO Y MICRO ENTORNO:

2.1.1 ANÁLISIS AMBIENTAL:

➤ COMPONENTE ECONÓMICO:

Uno de los factores importantes para el buen desempeño de nuestro sector es el factor económico ya que la empresa se desarrolla en un ambiente muy competitivo.

Dentro de las áreas económicas de mayor preocupación para determinar el comportamiento de los consumidores son: la inflación, la distribución de ingresos del consumidor, la canasta básica, el PIB, entre otros.

a) Factor Inflacionario:

A continuación se puede notar la variación de este indicador en los últimos dos años:

Gráfico No. 3
INFLACIÓN



Fuente: www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion

Elaborado por: Banco Central del Ecuador.

Es claro notar que la inflación ha disminuido en 1,82% con relación a Enero del año 2009, pero sin embargo los precios de varios productos y servicios han subido sin medida ni control alguno, productos como legumbres, hortalizas, lácteos, harinas, entre otros, y algunos servicios como los financieros, eléctricos, consultorías, de limpieza, eléctricos y mecánicos, etc.

Gráfico No. 4
ÍNDICES INFLACIONARIOS Enero 2008 – Enero 2010

FECHA	VALOR
Enero-31-2010	8.36 %
Enero-31-2009	4.19 %
Enero-31-2008	2.03 %

Fuente: www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion

Elaborado por: Banco Central del Ecuador.

Como podemos notar, la inflación en Enero del presente año se ubicó en 8,36%, la inflación es un factor predominante, ya que de ella depende el nivel de precios de los productos y servicios de una economía, a pesar del incremento de precios en bienes y servicios la Guardería Cometa Halley no ha incrementado el precio de sus servicios desde Abril del año 2008, convirtiéndose en una ventaja competitiva, ya que podrá seguir manteniendo su nivel de precios actual, apalancando los costos mediante negociaciones con los proveedores de insumos para conseguir costos adecuados que permitan mantener los precios.

b) PIB:

El PIB es un índice económico que representa la producción de bienes y servicios en una economía, en un período determinado, es decir que del 0.25% que se tuvo hasta el 31 de diciembre del año 2009, un porcentaje le corresponde a la industria del servicio de guardería; generando así un crecimiento en la economía y generando fuentes de ingreso para el país. El PIB en el año 2008 fue de \$45789.00 millones, en el 2009 ascendió a \$52572.00 millones y en Enero de este año se ubicó en \$51106.00, lo que representa un aumento en la capacidad

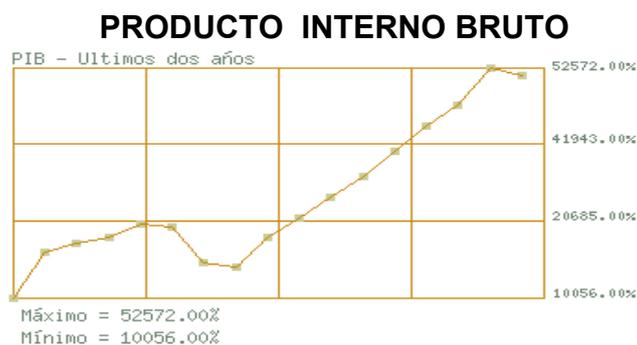
de oferta tanto de bienes como servicios, y un incremento en la economía nacional.

Gráfico No. 5
PRODUCTO INTERNO BRUTO Período 2006 / 2010

FECHA	VALOR
Enero-31-2010	51106.00 millones de USD
Enero-31-2009	52572.00 millones de USD
Enero-31-2008	45789.00 millones de USD
Enero-31-2007	41763.00 millones de USD
Enero-31-2006	37187.00 millones de USD

Fuente: www.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=pib

Elaborado por: Banco Central del Ecuador.



Fuente: www.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=pib

Elaborado por: Banco Central del Ecuador.

La producción en la economía nacional ha tenido un crecimiento del 5.4% aproximadamente con relación a períodos anteriores, a diferencia del sector de servicios generales, en el que se ubica el servicio de guardería, como actividad económica que crece en un 12,76%, indicando que esta actividad frente al desarrollo de otros sectores de la industria crece en un ritmo menor, por esta razón es importante destacar los beneficios que la alternativa en el servicio de guardería ofrece.

c) Canasta Familiar Básica:

A julio del 2010, el costo de la canasta básica ascendió a \$521,73, mientras que el ingreso familiar, considerando el salario básico unificado es de \$240.00, por tanto, la restricción del consumo subió a 36,4%. A pesar de que durante los últimos años, la inflación se ha reducido considerablemente, la restricción del consumo de las familias con bajos ingresos no ha sido menor al 30%; de hecho, si se analiza este indicador desde inicios del año 2000, nunca ha sido menor al 25%. Según datos del INEC, el 41,4% de los ecuatorianos vive con menos de \$2,7 diarios (línea de pobreza) y el 7,6% con menos de \$1,3 (línea de indigencia), la restricción en el consumo de esas familias es aún mayor.

Estos indicadores guardan estrecha relación con el acceso y la calidad del empleo; es así que, durante diciembre del 2009, la tasa de desocupación en las tres principales ciudades del país fue de 7,3%, mientras que la subocupación ascendió al 48,8%”.²¹

Actualmente la canasta familiar se encuentra en \$521,73; el servicio de guardería aún no constituye un servicio que esté detallado dentro de la canasta familiar, este tipo de servicio se puede considerar todavía en nuestra sociedad como un servicio suntuario, convirtiéndose en una amenaza para el crecimiento y desarrollo de este sector de la industria. Cabe destacar que el nivel de ingresos de nuestros clientes es de \$620 mensuales aproximadamente, por lo que tienen la posibilidad de acceder a nuestros servicios, y a consumirlos como un producto intangible básico, si se toma en cuenta que los precios que maneja la empresa son cómodos y accesibles y los beneficios que se brindan se perciben en la satisfacción y retorno de los clientes.

d) Tasa de Interés Activa:

No está demás conocer la tasa de interés activa actual, ya que a la empresa se le puede presentar alguna oportunidad de crecimiento en el mediano y largo plazo y en el caso de no contar con los recursos financieros necesarios se tendrá que

²¹ www.inec.gov.ec

a) Desempleo y Subempleo:

En nuestro país la tasa de desempleo ha crecido en estos últimos meses, debido a la crisis económica por la que atravesamos a partir de las nuevas políticas de restricción y prohibición a las importaciones que adoptó el gobierno, al igual se presenta el panorama internacional; grandes compañías productoras estadounidenses están liquidando a su fuerza laboral debido a la recesión económica mundial, con estas medidas más individuos están quedando desempleados.

La tasa de desempleo a junio del 2010 fue de 8,3%, la de subempleo se ubicó en 51,6% y con las últimas medidas que adoptó el gobierno sin duda se incrementarán dejando a más ecuatorianos sin empleo y una fuente de ingresos seguros y dignos.

➤ COMPONENTE CULTURAL:

En Ecuador el servicio de Guardería aún no es empleado como un servicio de primera necesidad, por lo que nuestra cultura relaciona al cuidado de los niños por parte de sus padres en casa; pero que cada día nuestras actividades requieren de mayor tiempo, restándolo para las actividades del cuidado de los niños, por lo que nuestro servicio en la actualidad está posicionándose adecuadamente en la mente de los consumidores, por lo que ha sido considerado como una opción muy importante para desempeñar no solo simples actividades de cuidado de los niños sino de educar y estimular desde temprana edad a los infantes y así desarrollar habilidades y destrezas de los mismos.

➤ COMPONENTE DEMOGRÁFICO:

El mercado meta al cual están dirigidos los servicios de la Guardería Cometa Halley presenta las siguientes características:

Personas solteras y padres de familia, con trabajo estable que no disponen de tiempo suficiente para dedicar al cuidado de sus niños pequeños utilizando así los servicios de la Guardería Cometa Halley.

<i>Género</i>	<i>Masculino - Femenino</i>
<i>Edad</i>	<i>24 años en adelante</i>
<i>Estado Civil</i>	<i>Solteros, casados, divorciados, unión libre</i>
<i>Ocupación</i>	<i>Trabajadores en general</i>
<i>Clase social</i>	<i>Media alta y alta</i>
<i>Ingresos promedio mensuales</i>	<i>\$ 640</i>
<i>Cargas familiares</i>	<i>1 en adelante</i>

➤ ENTORNO POLÍTICO

Los negocios necesitan de la regulación gubernamental para proteger los intereses de la sociedad en general, a su vez el gobierno necesita de los negocios porque el mercado genera impuestos que apoyan las tareas públicas como educación, salud, seguridad, entre otras.

El gobierno actual tiene una tendencia izquierdista predominante, lo que ha ocasionado una disminución notable en la aceptación y apoyo al presidente Rafael Correa, por su ideología y maneras de actuar.

El presidente de la República maneja un tipo de gobierno progresista, “democrático”, aunque más bien parece tener una tendencia autoritaria que cambia totalmente el esquema de gobierno que se planteó en campaña.

Dentro de los aspectos negativos del gobierno es que el presidente Rafael Correa se ha declarado enemigo de la prensa nacional, dando fuertes declaraciones y ofensas para este grupo social.

En este gobierno se aumentó el bono al sector más pobre del país fomentando así la ociosidad en personas que por acceder mensualmente a esta bonificación no toman la responsabilidad necesaria para emplearse.

En reuniones recientes con empresarios en el Ministerio del Litoral, el presidente de la República anunció un paquete de medidas para afrontar la crisis. Aunque

estas comprenden reducir el déficit de la balanza de pagos, buscar financiamiento en organismos como el BID, la CAF y el FLAR, reducir los gastos y optimizar los recursos, el primer mandatario puso énfasis en lo primero: el desequilibrio en la balanza por las abultadas importaciones no petroleras, desequilibrio considerado por el Gobierno como la mayor amenaza para la economía. Por ello el Gobierno propone, en algunos casos, prohibir la importación de ciertos bienes; en otros, elevar los aranceles y, en otros más, determinar cupos de importación.

Se espera conocer aún los términos de este freno a las importaciones, con las nuevas regulaciones para el acceso al mercado de más de un centenar de partidas.

Es clave corregir el creciente desequilibrio en la balanza comercial no petrolera, pero el Gobierno ha elegido la vía negativa de limitar el ingreso de bienes y no existen acciones eficaces para la vía positiva: la promoción de las exportaciones y los estímulos al sector productivo.

Parte del crecimiento del Perú y de Colombia se sostienen no solo en la apertura comercial, sino en la creación de un ambiente atractivo para las inversiones. Por el contrario, en el Ecuador la inversión extranjera directa ha sufrido una notable caída en los dos últimos años. Finalmente, como han mencionado algunos empresarios la magnitud de la crisis implica no solo una reunión para anunciar medidas ya adoptadas, sino escuchar las sugerencias y problemas reales del sector para adoptar futuras decisiones en consenso. La apertura a aquilatar las razones de los demás y el consenso fortalecerían las medidas gubernamentales para enfrentar la crisis.

Todas estas políticas afectan de manera directa o indirecta a empresas del sector público y privado como la Guardería Cometa Halley, ya que los costos de materiales necesarios y del personal calificado se han incrementado y se ha disminuido la rentabilidad esperada.

➤ **COMPONENTE LEGAL:**

Todo tipo de organización debe estar sujeta a leyes y restricciones. Es deber de toda organización comprender estas leyes y ajustarse a ellas, pues el

incumplimiento de las regulaciones conlleva a consecuencias negativas para una empresa.

Para que la Guardería Cometa Halley pueda funcionar de manera adecuada es necesario que se cumplan algunos requisitos y se obtengan algunos permisos como:

- Permiso de funcionamiento del cuerpo de bomberos del Distrito Metropolitano de Quito.
- Permiso Municipal.
- RUC
- Comprobantes de venta legales, obtenidos en imprentas autorizadas por el SRI.

➤ **COMPONENTE TECNOLÓGICO:**

La Guardería Cometa Halley maneja tecnología moderna en sus instalaciones, esto con el objetivo de brindar un servicio óptimo y eficiente en el desarrollo de las destrezas de sus niños; por lo que continuamente se busca innovar nuevos servicios en el desarrollo de actividades de educación y estimulación temprana.

La Guardería Cometa Halley actualmente ha implementado un sistema de control por video mediante el cual los padres de familia pueden observar las actividades que realizan sus niños a cualquier hora del día lo cual permite proporcionar mayor seguridad y confiabilidad en el cuidado de sus hijos.

2.1.2 ANÁLISIS AMBIENTE OPERATIVO:

MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE MICHAEL PORTER

Este modelo permite formular estrategias eficaces; que determinaran las consecuencias de rentabilidad a largo plazo del mercado. Por lo que Guardería Cometa Halley debe evaluar sus objetivos y recursos frente a estas cinco fuerzas que direccionan la competencia en un mercado. Los factores que componen las cinco fuerzas de Porter son:

➤ COMPONENTE PROVEEDORES:

Los proveedores son considerados como una oportunidad, ya que la empresa puede ejercer cierto control sobre ellos y negociar precios, tiempos de entrega y condiciones de pago.

Gráfico No. 7
PROVEEDORES

GUARDERÍA COMETA HALLEY		
PROVEEDORES		
PROVEEDORES	PRODUCTO	COSTO
Comisariato Inesita	Leche	\$10,50
	Cereales	\$30,80
	Agua	\$15
	Pañales desechables	\$36
	Alimentos	\$ 43
Child's Skills	Libros interactivos	\$36
	Juegos didácticos	\$83
	Música estimulante	\$25
Pure Water	Botellón de Agua	\$1,20

Fuente: Guardería Cometa Halley

Elaborado por: Mauricio Beltrán

➤ **COMPONENTE COMPETENCIA ACTUAL:**

En el cuadro No. 12 se pueden identificar la existencia de algunos competidores con el mismo giro del negocio algunos de estos ofrecen tan solo servicio de guardería a un costo relativamente menor que el de la Guardería Cometa Halley.

Sin embargo se destaca la existencia de un competidor fuertemente posicionado que ofrece servicios similares a los de la Guardería Cometa Halley pero a un costo significativamente mayor al de nuestra empresa, factor por el cual se deben se deben manejar adecuadamente estrategias ofensivas y defensivas para ejercer una ventaja competitiva sobre éste y los demás rivales directos.

Gráfico No. 8
COMPETENCIA ACTUAL

GUARDERÍA COMETA HALLEY		
<u>COMPETENCIA ACTUAL</u>		
GUARDERIA	PRECIO	SERVICIOS
Play Time	\$ 98	Guardería
Guardería Splat	\$115	Guardería
Centro Infantil Tía Susy	\$135	Guardería
Centro Infantil Generaciones.	\$225	Guardería Estimulación temprana Enseñanza del idioma ingles

Fuente: Guardería Cometa Halley

➤ **COMPONENTE CLIENTES:**

A continuación se presentan algunas características que presentan los clientes de la Guardería Cometa Halley:

Nivel de Ingresos: Los clientes de la empresa presentan ingresos mensuales de \$640²² aproximadamente, por lo que pueden acceder a los servicios que ofrece la empresa.

Estado civil: Este servicio es utilizado por personas solteras, casadas, divorciadas y que conviven de unión libre; que debido a sus diversas ocupaciones no disponen del tiempo suficiente para cuidar y estimular/educar a su niño desde temprana edad.

Nivel de educación: Medio y Superior.

Clase social: La Guardería Cometa Halley atiende a personas de toda clase social, ya que ofrece sus servicios a precios competitivos, cómodos y accesibles, pero hay que destacar que con frecuencia las personas que acceden a los servicios de la empresa son de clase media alta y alta.

Estatus: Medio alto y alto.

Los clientes sin duda representan una oportunidad para empresas como Guardería Cometa Halley, por eso es necesario que se identifiquen con la compañía y esto se logra con efectividad y cumplimiento en objetivos, innovación en procesos y efectividad a un precio que justifique la satisfacción y confiabilidad que el cliente percibe en los servicios.

²² www.inec.gov.ec/censos-parroquia

➤ **SERVICIOS SUSTITUTOS:**

Este componente se convierte en una amenaza para la Guardería Cometa Halley, en la actualidad se ha desarrollado varios establecimientos cuyo giro del negocio radica en el cuidado de los niños pero que sin embargo no brindan valor agregado como lo es la estimulación y educación temprana, es importante mencionar que este tipo de servicios están tomando fuerza dentro del entorno debido a los bajos costos que representan, la aceptación de este tipo de servicios se debe principalmente a que no existe una cultura establecida acerca de la importancia de la educación y estimulación temprana en el desarrollo de las habilidades y destrezas que el niño puede llegar a desarrollar por lo que se deben manejar estrategias que permitan informar a los padres de familia la importancia de este.

➤ **COMPETENCIA FUTURA:**

Este componente se convierte en una oportunidad para la Guardería Cometa Halley, ya que crear un negocio de este tipo requiere de muchos requisitos, además de inversión en equipos y elementos para desarrollar las actividades.

2.1.3 ANÁLISIS AMBIENTE INTERNO:

Para determinar las fortalezas y debilidades de la empresa es necesario hacer el análisis de algunos componentes como:

- Infraestructura,
- Capacidad administrativa,
- Capacidad de Talento Humano,
- Estructura Orgánica,
- Capacidad Financiera,

Para esto es necesario elaborar la matriz FODA y determinar así como afectan o contribuyen al desarrollo de la organización algunas variables.

➤ **EJE INFRAESTRUCTURA:**

La Guardería Cometa Halley tienen como una de sus fortalezas la disposición de instalación propia lo que permite que los padres de familia sientan seguridad, y confiabilidad del lugar en el que sus niños van a ser atendidos.

También existen debilidades como las instalaciones mal distribuidas lo cual no permite un correcto uso de las amplias instalaciones de las que dispone la Guardería Cometa Halley.

➤ **EJE TALENTO HUMANO:**

El personal de la Guardería Cometa Halley cuenta con disponibilidad de tiempo total, cumpliendo eficazmente con las funciones que les son designadas cooperando así al cumplimiento de la misión y los objetivos organizacionales.

➤ **EJE VENTAS / FINANCIERO:**

Las guarderías cuentan con una gran fortaleza, ya que el personal docente recibe capacitación semestral en cuanto a técnicas de enseñanza y educación temprana. Actualmente la Guardería Cometa Halley tiene estancamiento en ventas debido principalmente al desconocimiento de los servicios que oferta la empresa.

En la matriz No. 2 se pueden identificar las fortalezas y debilidades principales que tiene la empresa y que deben ser aprovechadas para conseguir un desarrollo óptimo:

MATRIZ DE IMPACTO INTERNO

									
EJES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
INFRAESTRUCTURA	A	M	B	A	M	B	A	M	B
No disposición de instalaciones propias					X			D	
Instalaciones mal distribuidas				X			D		
PERSONAL									
Experiencia del personal	X						F		
Estabilidad laboral	X						F		
Inexistencia de capacitación al personal docente					X			D	
VENTAS/FINANCIERO									
Habilidad para competir por costos	X						F		
Capacidad de obtener crédito microempresarial	X						F		
ESCALA DE PONDERACION A ALTA M MEDIA B BAJA					NOMENCLATURA F FORTALEZA D DEBILIDAD				

Fuente: Guardería Cometa Halley

Elaborado por: Mauricio Beltrán

2.1.4 ANÁLISIS AMBIENTE EXTERNO:

Para identificar la problemática actual de la empresa es necesario realizar un análisis de las amenazas que afectan a la Guardería Cometa Halley, a su vez se deben identificar las oportunidades que brinda el entorno y permiten el desarrollo efectivo de la misma.

Al identificar las oportunidades que presenta la organización las desarrollará y perfeccionará para seguir creciendo en el mercado y ejecutando mejoras en el servicio de guardería, educación y estimulación temprana; y así detectar a tiempo las soluciones más adecuadas a las amenazas actuales y futuras que ponen en riesgo la permanencia y crecimiento en el mercado de la empresa.

➤ **EJE CLIENTES:**

Una gran ventaja que tienen las empresas como la Guardería Cometa Halley es el dar un buen servicio y conseguir que el cliente se sienta seguro y confiable en el trato y servicios que se da a sus niños dentro de nuestro establecimiento puesto que éste se convertirá en referido, es decir, generará comentarios a favor de la empresa, viéndose reflejado en el aumento de la cartera de clientes.

➤ **EJE COMPETENCIA:**

Se debe crear una ventaja competitiva sobre los rivales directos, ya que los clientes al no sentirse seguros y confiables con los servicios que reciben podrán tener a la Guardería Cometa Halley como una opción, por lo que se deben manejar adecuadamente estrategias de liderazgo en costos y enfoque. Por otro lado se tiene una gran amenaza, al no existir una cultura establecida en el mercado sobre los servicios de guardería no se da la importancia que se debería a la educación y estimulación temprana, otra amenaza existente es el incremento de la competencia por lo que es importante manejar estrategias que permitan comunicar los beneficios de los servicios de la Guardería Cometa Halley incrementando así la cartera de clientes sobre la competencia. La Guardería Cometa Halley aún no puede acceder a los beneficios que este medio ofrece debido a los costos que esta alternativa conlleva.

➤ **EJE PROVEEDORES:**

Los proveedores que apoyan a la Guardería Cometa Halley trabajan eficientemente brindando productos de buena calidad, por lo que se puede asegurar que los productos utilizados para dar el servicio de cuidado, estimulación y educación temprana as prendas son cuidadas y tratadas a través de un servicio personalizado con insumos y materia prima garantizada.

En la matriz No. 3 se pueden identificar los factores externos importantes para el desarrollo de la organización:

2.2 MARKETING MIX:

2.2.1 PRODUCTO - SERVICIO:

Los servicios ofertados por la Guardería Cometa Halley radican en el cuidado, estimulación y educación por lo que se hace necesaria la utilización de implementos como juegos y libros que cooperan en la estimulación y educación temprana de los niños.

Para que el cliente se sienta satisfecho y mantenga su interés continuo en los servicios de la Guardería Cometa Halley es necesario mantener un adecuado orden y control en actividades fundamentales que se toman en cuenta para evaluar la calidad del servicio.

Dentro de la estimulación y educación temprana en los niños esta el desarrollo físico, educación, su desenvolvimiento personal y su salud. En el tiempo que los niños están dentro de la guardería se observa el desarrollo, sus cualidades físicas y su comportamiento. Las personas que se encargan del crecimiento de los niños deberán estar calificadas y capacitadas para resolver todo tipo de problemas e implantar nuevos métodos de conocimientos a los niños. Los servicios que la guardería va a incrementar son:

Gráfico No. 9

SERVICIOS

<i>SERVICIOS</i>
Guardería
Estimulación temprana niños (3 meses a 6 años)
Desarrollo de habilidades y destrezas
Psicología Infantil

Fuente: Guardería Cometa Halley

Elaborado por: Mauricio Beltrán

En lo que se refiere a estimulación temprana la Guardería Cometa Halley enfocara sus esfuerzos hacia la educación y estimulación de niños (as) de entre 3 meses a 6 años de edad; las actividades a desarrollarse se desarrollaran a través de juegos, ejercicios, música entre otras innovadoras técnicas de desarrollo, educación y estimulación temprana.

MATRIZ BCG

Gráfico No. 10



Dentro de la Matriz Boston Consulting Group, la Guardería Cometa Halley se ubica en el cuadrante de interrogantes debido a que ocupa una posición relativamente pequeña en el mercado, pero que compite en un mercado altamente competitivo. Por lo cual es importante implementar una estrategia intensiva (liderazgo en costos y enfoque a fin de atraer a potenciales clientes e incrementar los niveles de ventas de la empresa.

MATRIZ ANSOFF

Gráfico No. 11

		Productos	
		Existentes	Nuevos
Mercados	Existentes	Estrategias de penetración de mercado	Estrategias de desarrollo de productos o diferenciación
	Nuevos	Estrategias de desarrollo de mercados o segmentación	Estrategias de diversificación

La Guardería Cometa Halley se desarrolla dentro de un mercado competitivo dentro del área de cuidado y educación y estimulación temprana; es así que si se desea captar mayor afluencia de clientes se debe implementar estrategias efectivas que permitan percibir a los clientes que los servicios dados por la guardería no solo son de calidad sino también que sus precios son accesibles, de ahí la importancia de implementar estrategias como liderazgo en costos y enfoque dentro de sus servicios en base a la calidad.

Para desarrollar de forma eficiente las actividades es importante dar a conocer al mercado los beneficios y atributos que ofrecen los servicios que oferta la Guardería Cometa Halley.

Atributos del Servicio.- Los servicios implican definir los beneficios que se comunican y entregan a través de atributos del servicio por lo que se pretende potencializar el liderazgo en costos de servicios profesionales en cuanto a cuidado, educación y estimulación temprana que esta abalizado por la calidad en servicios por la Guardería Cometa Halley.

Calidad del Servicio.- La calidad del servicio está relacionada con el valor y la satisfacción del cliente además de la implementación de técnicas y actividades que impulsan el aprendizaje de los niños desde temprana edad, de tal manera que el producto final será el resultado de un proceso conjunto entre los maestros parvularios, actividades de estimulación y los niños que asisten a la Guardería.

<i>PROFESORES PARVULARIOS</i>	<i>ACTIVIDADES DE ESTIMULACION Y APRENDIZAJE</i>	<i>NIÑOS</i>
		

Elaborado por: Mauricio Beltrán

Características del Servicio.- Las características son una herramienta competitiva para diferenciar el servicio de una empresa de los productos de la competencia, por lo cual la Guardería Cometa Halley propondrá además del cuidado, servicios de educación temprana, servicio de alimentación, terapia del lenguaje, ludo terapia.



Elaborado por: Mauricio Beltrán

Estilo del Producto.- El servicio dado por la Guardería Cometa Halley se enfoca principalmente al cuidado de los niños además de juegos didácticos por lo que se propone la ejecución de actividades de educación y estimulación temprana, además de la implementación de juegos interactivos, ludo terapia.

Con lo cual se pretende que la guardería logre los siguientes propósitos:

- Aumento del consumo por los clientes/usuarios actuales.

Se logrará a través de la comunicación de los nuevos servicios y los bajos costos de estos con lo cual no solo los clientes actuales sino también los clientes potenciales se sentirán atraídos a contratar los servicios de la Guardería Cometa Halley.

- Captación de clientes de la competencia.

La captación de clientes de la competencia se logrará a través de la promoción sobre los nuevos servicios en los cuales se enfatizará términos de: Educación y estimulación temprana, juegos interactivos actividades de aprendizaje y ludo terapia.

- Captación de no consumidores actuales.

Dada la situación económica actual muchos clientes potenciales se ven limitados a no contratar servicios de la guardería por lo cual se enfatizará en la comunicación a través de la publicidad sobre los bajos costos con los que oferta sus servicios profesionales la Guardería Cometa Halley.

CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

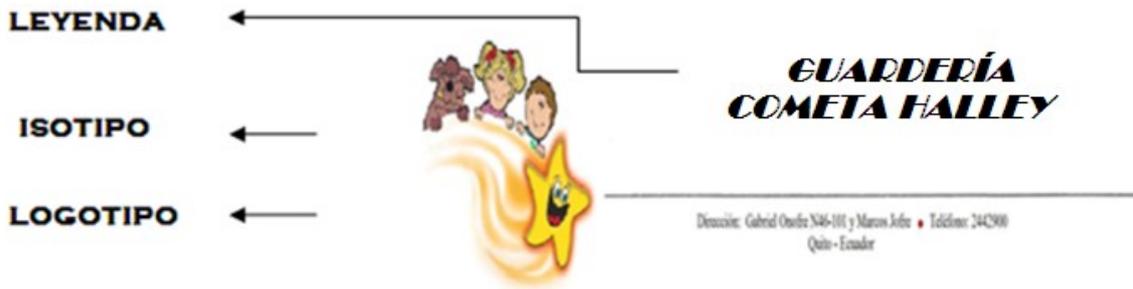


Fuente: Google

En el ciclo de vida del producto, los servicios ofertados por la GUARDERIA COMETA HALLEY se encuentran en la etapa de crecimiento debido a que constantemente trata de innovar técnicas, métodos y actividades que mejoran el aprendizaje, el desarrollo y el comportamiento de los niños lo que permite ofrecer un mejor servicio y por ende generar satisfacción en el cliente.

Es importante mencionar que la guardería no sólo emplea técnicas y métodos innovadoras y prácticas que permiten brindar educación y estimulación temprana a los niños.

A pesar de los años de permanencia en el mercado la guardería ha utilizado un logotipo que es interesante y proyecta en si lo que la empresa es, además de ser atractivo y que refleja la imagen corporativa de la guardería. A continuación se presenta gráficamente la el logotipo actual con el cual se pretende dares a conocer en el mercado.



Es importante identificar que dentro del desarrollo de la empresa el factor servicio es preponderante por lo que se deben plantear estrategias (liderazgo en costos y diferenciación) que permitan ofrecer un valor agregado claramente percibido por los potenciales clientes.

2.2.2 PRECIO:

La Guardería Cometa Halley mantiene precios cómodos y accesibles que realmente igualan al valor percibido por los clientes.

Actualmente se maneja una lista unificada de precios en las que se encuentra detalladamente los precios de los servicios que oferta la Guardería Cometa Halley.

Gráfico No. 12
COSTOS DE SERVICIOS

GUARDERÍA COMETA HALLEY		
SERVICIOS	PRECIO	
	DIARIO	MENSUAL
Guardería	\$9	\$270
Estimulación temprana niños (3 meses a 6 años)		\$23
Desarrollo de habilidades y destrezas		\$41
Enseñanza idioma ingles		\$26
TOTAL		\$360

Elaborado por: Mauricio Beltrán

2.2.3 PLAZA:

La Guardería se encuentra ubicada al norte de la Ciudad de Quito en la calle Jerónimo Ureta N46-27 y Marco Geoffre.



Fuente: Google Earth

2.2.4 PROMOCIÓN:

La Guardería Cometa Halley realiza actividades de promocionales a fin de comunicar a la colectividad los servicios que la Guardería ofrece a través de la entrega de hojas volantes en las que se encuentra detallado todos los servicios y actividades que se proponen para un mejor desenvolvimiento y desarrollo de los niños.

De esta manera se busca brindar mayor información a los clientes potenciales por lo que se ha logrado mantener a clientes importantes y se busca aumentar la cartera de clientes.

CAPÍTULO III

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

La Guardería Cometa Halley no cuenta en la actualidad con un direccionamiento estratégico y una cultura organizacional adecuada, por lo que en el presente capítulo se propone una misión, visión, valores corporativos, conociendo todos los servicios que se brindan, a qué segmento de mercado se dirige y cuáles son las ventajas que se presentan sobre la competencia.

3.1 CULTURA ORGANIZACIONAL:

La Guardería Cometa Halley debe crear una cultura organizacional basada en sus principios empresariales que están constituidos por su misión, visión y valores, descritos en el presente capítulo.

3.1.1 PROPUESTA DE LA MISIÓN CORPORATIVA:

A continuación se propone la misión de la Guardería Cometa Halley:

El compromiso central de La Guardería Cometa Halley es brindar seguridad, confiabilidad y eficiente desarrollo de las habilidades y destrezas de los niño cumpliendo a cabalidad con expectativas del cliente, brindando alternativas innovadoras en cuanto a educación y estimulación temprana generando así servicios de calidad, constante innovación, tecnología, responsabilidad, excelente servicio, precios razonables y contribución al desarrollo del país.

La Guardería Cometa Halley tiene como misión la satisfacción plena de las necesidades y expectativas de sus clientes, mediante la prestación de servicios de cuidado, educación y estimulación temprana de los niños basándose bajo los principios y valores que rigen a la organización.

➤ **¿Qué hacemos?**

La Guardería Cometa Halley ofrece al mercado los servicios de cuidado, educación y estimulación temprana.

➤ **¿Quiénes son nuestros clientes?**

Nuestros clientes son padres de familia cuyo estado civil pueden variados entre: casados, solteros, divorciados, viudos y de unión libre, que necesiten soluciones ágiles y oportunas para cubrir sus necesidades.

➤ **Mercado Actual:**

Nuestro mercado está ubicado en la ciudad de Quito, en el sector norte.

3.1.2 PROPUESTA DE LA VISIÓN CORPORATIVA:

La Guardería Cometa Halley desea consolidarse como una empresa ecuatoriana, que se compromete con su gente a desarrollar calidad en los servicios de cuidado, educación y estimulación temprana, suministrando genuino valor mediante la continua inversión en el desarrollo organizacional y tecnológico, para generar un crecimiento y bienestar a sus clientes, con calidad óptima y excelente servicio.

¿Cómo lo lograremos?

Tratando de alcanzar las metas generales de crecimiento rentable y mejora continua, se espera que la compañía:

- Alcance un desempeño de calidad e innovación constante mediante una fuerte posición competitiva en los mercados objetivo.

- Supere las expectativas de calidad y valor del cliente.
- Obtenga ganancias superiores al costo del capital durante un ciclo de negocios.

3.1.3 PRINCIPIOS Y VALORES CORPORATIVOS:

3.1.3.1 PRINCIPIOS CORPORATIVOS:

Responsabilidad: Se aplica rigurosamente en lo que es el trato y enseñanza del niño garantizando seguridad y confianza.

Calidad: Se brinda servicios y procesos que brindan total confianza al cliente.

Innovación: Se busca constantemente mejorar las técnicas y métodos de educación y estimulación temprana.

Integridad: Ser íntegro es mostrar honradez y rectitud en el obrar, actuar en concordancia con lo que se dice. Es respetar las leyes y no utilizar medios ilícitos para conseguir los objetivos. Es priorizar el beneficio colectivo sobre el interés individual. Es expresar clara y abiertamente lo que se piensa y generar confianza en los demás.

Liderazgo: Se cuenta con años de experiencia en el servicio de cuidado, educación y estimulación temprana, para brindar un servicio efectivo.

Progreso: Las áreas de trabajo son definidas con objetivos específicos a través del cual se busca calidad y seguridad en el cumplimiento de las obligaciones fomentando de esta manera el desarrollo social.

Trabajo en equipo: Para generar un servicio de calidad es necesario desempeñar un trabajo planificado y con la colaboración de cada miembro de la empresa.

Efectividad: Trabajar bajo el cumplimiento de objetivos generando un servicio confiable y de calidad.

3.1.3.2 VALORES CORPORATIVOS:

Compañerismo: Fomentando el trabajo y desarrollo en equipo.

Cordialidad: Brindando confianza y amabilidad al cliente interno y externo de la empresa.

Oportunidad: El cliente interno tiene la oportunidad de crecer como persona e intelectualmente dentro de la organización.

Ética: Se Aplica un código de ética, el cuál determina lo que se puede y no hacer en la empresa.

Respeto a los demás: Respetar a los demás es saber valorar justa y consistentemente la contribución de las personas, sus derechos, sus logros y sus opiniones. Es demostrar un interés sincero en los demás.

Honestidad: Ser leales y correctos en cada una de las actividades.

Solidaridad: Trabajando por un desarrollo personal y familiar con todos los miembros de la organización.

Enfoque al cliente: Es buscar constantemente maneras de conocer, comprender y satisfacer las necesidades del cliente, procurando exceder sus expectativas, y anticipándose a detectar futuras necesidades y oportunidades. Es escuchar al cliente para identificar la percepción que tiene de nuestros servicios.

Pro actividad: Es asumir constantemente la iniciativa para enfrentar problemas difíciles y llevarlos a una solución. Es anticiparse y prevenir los problemas y mediante esto generar confianza. Es planificar y fomentar una acción decidida

para alcanzar las metas. Es persistir a pesar de los obstáculos y la oposición. Es realizar voluntariamente más allá de lo requerido.

Innovación y mejora continua: Es tener una actitud proactiva al cambio, generar ideas y propuestas nuevas y diferentes, buscando transformar permanentemente la gestión cotidiana. Es asimilar experiencias y compartirlas. Es tomar las dificultades como oportunidades para aprender y mejorar.

Respeto al medio ambiente: Es pensar y actuar en todo momento en beneficio del mantenimiento y cuidado del medio ambiente, es realizar las actividades personales y laborales de tal forma que garanticen un mínimo impacto ecológico. Es cumplir las normativas legales vigentes.

Condiciones Necesarias:

La Guardería Cometa Halley ha determinado para el cumplimiento de Misión y Visión el gestionamiento de las siguientes condiciones necesarias:

- Conocimiento de los clientes y del mercado.
- Soluciones disponibles a tiempo para los clientes.
- Comunicar la oferta de soluciones a los clientes.
- Presencia fuerte en el mercado.
- Colaboradores capacitados y comprometidos.
- Ser rentables.

3.2 POLÍTICAS CORPORATIVAS:

3.2.1 POLÍTICAS DE VENTAS:

- Detectar inconformidades de los clientes traducidos en quejas presentadas cada 3 meses, a fin de ser evaluadas.
- Evaluar la satisfacción del cliente y la efectividad de nuestros servicios, mediante encuestas de satisfacción al cliente.

- Crear promociones constantemente, con la finalidad de motivar a los clientes a que sigan accediendo a nuestros servicios. Para esto se entregarán obsequios como: juegos didácticos para niños como (rompecabezas), libros para colorear, fichas didácticas de diferentes colores, texturas en las que el niño puede desarrollar sus sentidos.
- La forma de pago será siempre al contado, al momento de contratar los servicios.

3.2.2 POLÍTICAS DE COMPRAS:

- Se comprarán los materiales requeridos y suministros cada fin de mes.
- El pago a proveedores será en efectivo, se cancelará hasta el día 15 de cada mes.

3.2.3 POLÍTICAS DE ATENCIÓN AL CLIENTE:

- El servicio de atención al cliente se dará con absoluta calidad, eficiencia, eficacia y seguridad.
- Se establecerá un control de calidad en el servicio que permita el logro de la visión y misión de la empresa.
- El cliente como principal fuente de ingresos para la empresa, debe ser tratado con cordialidad, respeto y amabilidad.

3.2.4 POLÍTICAS DEL PERSONAL:

- Se realizarán reuniones periódicas con el personal docente cada fin de mes, con el objetivo de establecer posibles inconvenientes con los sistemas de educación implantados.
- Se pagarán salarios justos para cada puesto y se analizarán incrementos cada año.
- El horario de trabajo en la empresa es de 9:00 a 18:00 de lunes a viernes, los días sábados de 9:00 a 13:30; con una hora de almuerzo diaria.
- Se elaborará un registro de personal en cuanto a las asistencias, inasistencias y atrasos.

- Se programará un plan de capacitación al personal, para esto se elaborará un cronograma de capacitación semestral.

3.2.5 POLÍTICAS DE PRODUCCIÓN:

- Se establecerán estándares de calidad en los sistemas de educación y estimulación temprana: se los realizará manera aleatoria.
- Se realizarán procesos de supervisión de calidad del servicio.

3.2.6 POLÍTICAS DE MERCADEO Y PUBLICIDAD:

- Se realizarán encuestas a los clientes cada 3 meses para medir la satisfacción percibida en el servicio.
- Se colocará publicidad en radiodifusoras cada 6 meses, y en flyers cada 4 meses, anunciando continuamente los servicios ofrecidos por la empresa.

3.3 DIAGNÓSTICO FODA:

En la matriz No.1 se presentan las fortalezas y oportunidades que pueden ser aprovechadas para el crecimiento y cumplimiento de objetivos organizacionales, como también las debilidades que actualmente se presentan y posibles amenazas que pueden afectar un desempeño adecuado

MATRIZ FODA

GUARDERÍA COMETA HALLEY	
<i>FORTALEZAS</i>	<i>OPORTUNIDADES</i>
<ul style="list-style-type: none"> ■ Habilidad para competir por calidad en servicios 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Los clientes se convierten en referidos al recibir buen servicio
<ul style="list-style-type: none"> ■ Experiencia del personal 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Capacidad de innovación
<ul style="list-style-type: none"> ■ Estabilidad laboral 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Costos elevados de la competencia
<ul style="list-style-type: none"> ■ Disponibilidad del personal 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Interés en este tipo de servicios por parte de los clientes
<ul style="list-style-type: none"> ■ Calidad en el servicio 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Crecimiento constante de este tipo de servicios
<ul style="list-style-type: none"> ■ Atención personalizada 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Tendencia en la estimulación y educación temprana
<ul style="list-style-type: none"> ■ Innovación en técnicas de enseñanza 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Cantidad de proveedores que existen en el mercado la guardería puede imponer ciertas condiciones.
<ul style="list-style-type: none"> ■ Bajos costos por servicios 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Los proveedores con los que trabaja la guardería ofrecen productos de calidad
<ul style="list-style-type: none"> ■ Capacidad de obtener crédito microempresarial 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Oferta profesionales capacitados
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Innovación tecnológica
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Capacidad de obtener crédito para micro empresarial
<i>DEBILIDADES</i>	<i>AMENAZAS</i>
<ul style="list-style-type: none"> ■ Escasa agresividad con la competencia 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Nivel de competencia alto
<ul style="list-style-type: none"> ■ No disposición de instalaciones propias 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ingreso de servicios sustitutos
<ul style="list-style-type: none"> ■ Distribución inadecuada de las instalaciones 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Inexistencia de publicidad
<ul style="list-style-type: none"> ■ Elaboración de presupuestos inexistente 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Si el cliente no está satisfecho optara por los servicios de la competencia
<ul style="list-style-type: none"> ■ Carencia de un adecuado control contable 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Publicidad de la competencia
<ul style="list-style-type: none"> ■ Capacitación inexistente al personal docente 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Imagen de la competencia
<ul style="list-style-type: none"> ■ Cultura organizacional deficiente 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Talento humano de competencia
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Cultura de educación y estimulación temprana inexistente

Fuente: Guardería Cometa Halley

Elaborado por: Mauricio Beltrán

Las fortalezas son los puntos a favor con los que cuenta la empresa y la ayudan en su desarrollo eficaz, las debilidades en cambio son factores que determinan un desenvolvimiento lento y opacan las fortalezas de la organización.

Es necesaria la implementación de estrategias adecuadas que estén enfocadas en aprovechar las fortalezas actuales de la Guardería Cometa Halley y convertir las debilidades en puntos a favor del éxito empresarial.

MATRIZ DE IMPACTO EXTERNO

GUARDERÍA COMETA HALLEY									
EJES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
CLIENTES	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Los clientes al recibir un buen servicio se convierten en referidos	x						O		
Tendencia en la estimulación y educación temprana		X						O	
COMPETENCIA									
Costos elevados de la competencia		X						O	
Los rivales directos que poseen mas recursos pueden acceder a campañas publicitarias costosas que aseguran el incremento en la cartera de clientes					X			A	
PROVEEDORES									
Por la cantidad de proveedores que existen en el mercado la guardería puede imponer ciertas condiciones.		X						O	
Los proveedores con los que trabaja la guardería ofrecen productos de calidad	x						O		
ESCALA DE PONDERACION					NOMENCLATURA				
A ALTA					O OPORTUNIDADES				
M MEDIA					A AMENAZAS				
B BAJA									

Fuente: Guardería Cometa Halley
Elaborado por: Mauricio Beltrán

3.4 ANÁLISIS MATRIZ DEFENSIVA:

En la matriz No. 4 se identifican las debilidades que deben ser eliminadas y están atacando la efectividad de la organización, además de algunas amenazas presentes que dificultan el desempeño y sobre las cuales no es factible ejercer un control, para esto hay que crear estrategias defensivas que mantengan y mejoren la participación de la Guardería Cometa Halley en el mercado.

Matriz No. 4

MATRIZ DEFENSIVA

AMENAZAS		A1	A2	A3	A4	A5	TOTAL
		Incremento de la competencia	Inexistencia de cultura de estimulación y educación	Campañas publicitarias de la competencia	Ingreso de servicios sustitutos	Inexistencia de publicidad	
DEBILIDADES							
D1	Escasa agresividad frente a la competencia	5	3	5	3	3	19
D2	Capacitación al personal inexistente	5	3	1	1	1	11
D3	No se posee instalaciones propias	1	1	3	3	1	9
D4	Distribución inadecuada de las instalaciones	5	3	1	3	1	13
D5	Carencia de un adecuado control contable	3	5	5	1	1	15
TOTAL		19	15	15	11	7	67
INCIDENCIA 1 BAJO 2 MEDIO 5 ALTO							
Elaborado por: Mauricio Beltrán							

➤ Objetivos Defensivos:

Implementar métodos publicitarios a fin de persuadir a clientes potenciales y comunicar los amplios beneficios de la educación y estimulación temprana a fin de incrementar la cartera de clientes.

Minimizar los costos de los servicios a fin de que permitan incrementar el nivel de ventas en un 12,76% anual, lo que generará un crecimiento económico significativo para la Guardería Cometa Halley.

3.5 ANÁLISIS MATRIZ OFENSIVA:

En la matriz No. 5 se puede identificar el grado de incidencia que tienen algunas de las fortalezas y oportunidades de la empresa, el resultado de esta matriz permitirá crear estrategias ofensivas que ayuden al desarrollo de la empresa y arrojen resultados positivos al aprovechar estas fortalezas y oportunidades.

Matriz No. 5

MATRIZ OFENSIVA

OPORTUNIDADES		O1	O2	O3	O4	O5	
		Los clientes se convierten en referidos al	Tendencia en la estimulación y educación	Interés en este tipo de servicios por parte del	Capacidad de innovación	Crecimiento constante	
FORTALEZAS							
F1	Bajos costos por servicios	5	1	5	3	3	17
F2	Calidad en servicio	3	1	5	5	5	19
F3	Experiencia del personal	1	3	3	5	3	15
F4	Innovación en técnicas de enseñanza	5	3	1	5	1	15
F5	Disponibilidad del personal	1	1	3	3	3	11
TOTAL		15	9	14	21	15	77
INCIDENCIA							
2 BAJO							
4 MEDIO							
5 ALTO							
Elaborado por: Mauricio Beltrán							

➤ Objetivo Ofensivos:

Fomentar constantemente la calidad en el servicio a modo de brindar confort y seguridad en los servicios dados por la empresa.

3.6 MATRIZ DE APROVECHAMIENTO F.O. :

En la matriz No. 6 se puede identificar el grado de incidencia que tienen algunas de las fortalezas y oportunidades de la empresa, el resultado de esta matriz permitirá crear estrategias ofensivas que ayuden al desarrollo de la empresa y arrojen resultados positivos al aprovechar estas fortalezas y oportunidades.

Matriz No. 6

			OPORTUNIDADES	
			Si la competencia no cumple con las expectativas, el cliente puede cambiarse a la Guardería Cometa Halley.	O1
			El aumento de precios por parte de la competencia.	O2
			Los clientes se convierten en referidos, promocionando a la empresa y permitiendo así que crezca la cartera.	O3
			Pueden adoptar la tendencia sobre la importancia de la educación y estimulación temprana	O4
			Los proveedores ofrecen insumos de alta calidad.	O5
			Crecimiento constante.	O6
			ESTRATEGIAS F.O.	
F O R T A L E Z A S	Bajos costos por servicios	F1	➤ Gestionar la realización de capacitación continua al personal docente a fin de fomentar permanentemente calidad en el servicio de la Guardería Cometa Halley. O3,O4, O6, F4,F5,F7,F8.	
	Estructura administrativa adecuada	F2		
	Comunicación interna eficiente	F3		
	Experiencia del personal	F4		
	Innovación en técnicas de enseñanza	F5		
	Disponibilidad del personal	F6		
	Calidad en el servicio	F7		
	Atención personalizada	F8		

Fuente: Guardería Cometa Halley
Elaborado por: Mauricio Beltrán

3.7 MATRIZ DE VULNERABILIDAD D.A. :

Matriz No. 7

AMENAZAS		
	Ingreso de competidores con servicios sustitutos.	A1
	Nivel de competencia alto	A2
	Publicidad de la competencia	A3
	Si el cliente no está satisfecho optara por los servicios de la competencia	A4
	Imagen de la competencia	A5
	Cultura de educación y estimulación temprana inexistente	A6
ESTRATEGIAS D.A.		
D E B I L I D A D E S	Escaza agresividad con la competencia.	D1
	No disposición de instalaciones propias.	D2
	Distribución inadecuada de las instalaciones.	D3
	Carencia de un adecuado control contable.	D4
	Capacitación inexistente al personal.	D5
	Elaboración de presupuestos inexistente	D6
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Utilizar medios publicitarios a fin de dar a conocer todos los servicios que se ofrece y las ventajas de los mismos A2, A3,A4,A5,A6 ➤ Incrementar las ventas de la empresa en un 10% a fin de fomentar la productividad y la rentabilidad de misma. A1, A2, A6, D1 		

Fuente: Guardería Cometa Halley
Elaborado por: Mauricio Beltrán

3.8 DETERMINACIÓN ESTRATÉGICA:

3.8.1 INTIMIDAD CON EL CLIENTE:

Las empresas que siguen este tipo de estrategia tienen mercados pequeños y tratan de descubrir necesidades ocultas de los clientes como lo ha hecho la Guardería Cometa Halley, además saben cómo dar soluciones integrales; son flexibles, los altos mandos conocen bien a sus clientes y mantienen relaciones de amistad con ellos con lo que logran la fidelización.

En estas empresas las decisiones son descentralizadas, es decir, los empleados pueden tomar decisiones que beneficien a los clientes sin recurrir a los niveles gerenciales.

Crean alianzas estratégicas con otras empresas para dar soluciones integrales a los clientes.

En la Matriz No. 8 se pueden identificar las barreras de entrada de La Guardería Cometa Halley con relación a sus competidores directos y será fácil determinar que la empresa mantiene una estrategia de intimidad con el cliente.

GUARDERÍA COMETA HALLEY

ORDEN	BARRERAS DE ENTRADA	GUARDERIA COMETA HALLEY	PLAY TIME	GUARDERIA SPLATZ	CENTRO INFANTIL TIA SUSY	CENTRO INFANTIL GENERACIONES
1	Descubre necesidades ocultas del cliente La Guardería C. H. conoce bien a sus clientes	5	3	3	1	3
2	Solución a los problemas de los clientes La Guardería C. H. no pone limitaciones a sus clientes	5	5	3	3	5
3	Flexible con el cliente La Guardería C. H. brinda soluciones inmediatas en la satisfacción de necesidades	5	5	5	5	3
4	Mentalidad administrativa orientada al cliente El director general de la guardería C.H. conoce a todos sus clientes manteniendo una atención personalizada con base en el respeto	5	1	1	3	1
5	Empowerment El personal está capacitado en la toma de decisiones que benefician a los clientes.	3	1	3	1	3
6	Sistemas de Fidelización La Guardería C.H. mantiene a sus clientes brindando servicios de calidad	5	1	1	1	1
7	Efecto Sorpresa La Guardería C.H. busca constantemente fidelizar a sus clientes	3	1	1	1	3
8	Maestros para crear alianzas estratégicas La Guardería C.H. brinda soluciones integrales a los problemas de los clientes.	5	1	1	1	3
	TOTAL	36	21	18	16	22
1	BAJO					
2	MEDIO					
5	ALTO					

ANÁLISIS DETERMINACIÓN ESTRATÉGICA:

La Guardería Cometa Halley por el tipo de servicio que ofrece y las condiciones del mismo persigue una estrategia de tipo *intimidad con el cliente*, ya que se maneja una cartera de clientes limitada que permite que los empleados conozcan a los clientes y sus necesidades de servicio y puedan de esta manera entregar un servicio confiable y de calidad desde que el cliente ingresa a las instalaciones, es así como se ha logrado conseguir y mantener su fidelidad.

La vía que la Guardería Cometa Halley debe seguir es Impulsar es la participación en el mercado de modo que permita mejorar el nivel de posicionamiento en el mercado de la guardería y así incrementar el nivel de ventas en un 10% para el próximo año.

Nuestros rivales directos Centro Infantil Generaciones y la Guardería Play Time, no mantienen una relación directa con sus clientes, por lo que presentan una desventaja para seguir una estrategia de este tipo, para esto es recomendable que se aproveche estas falencias de nuestros rivales para que la empresa pueda crecer de una manera organizada y obtenga mayor posicionamiento en el mercado.

3.8.2 ESTRATEGIAS DEFENSIVAS:

Utilizar medios publicitarios a fin de dar a conocer todos los servicios que se ofrece y las ventajas de los mismos.

Incrementar las ventas de la empresa en un 10% a fin de fomentar la productividad y la rentabilidad de la misma.

3.8.3 ESTRATEGIAS OFENSIVAS:

Gestionar la realización de capacitación continua al personal docente a fin de fomentar permanentemente la calidad en el servicio de la Guardería Cometa Halley.

3.9 PLANES DE ACCIÓN:

El plan de acción contiene el detalle del cómo se van a cumplir las estrategias propuestas por la Guardería Cometa Halley para alcanzar los objetivos establecidos. Si se desea ser consecuente con las estrategias seleccionadas, tendrá que elaborarse un plan de acción para conseguir los objetivos propuestos en un plazo determinado. Cualquier objetivo se puede alcanzar desde la aplicación de distintos supuestos estratégicos y cada uno de ellos exige la aplicación de una serie de tácticas. Estas tácticas definen las acciones concretas que se deben poner en práctica para poder conseguir los efectos de la estrategia.

Ello implica necesariamente el disponer de los recursos humanos, técnicos y económicos, capaces de llevar a buen término el plan estratégico.²³

²³ <http://www.marketing-xxi.com/etapas-del-plan-de-marketing-136.htm>

PLAN DE ACCIÓN # 1								
OBJETIVO OFENSIVO		Fomentar constantemente la calidad en el servicio a modo de brindar confianza y seguridad en los servicios dados por la empresa						
ESTRATEGIA OFENSIVA		Gestionar la realización de capacitación continua al personal docente a fin de fomentar permanentemente la calidad en el servicio						
INDICADOR DE EXITO GLOBAL		CALIDAD EN EL SERVICIO						
ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RECURSOS				TIEMPO	RESULTADOS	INDICADORES
		HUMANO	TECNOLOGICO	FINANCIERO	MATERIAL			
Determinar el perfil del aspirante a realizar capacitación	Director General	X			X	1 Semana	Perfil del puesto	Desempeño y logros obtenidos
Entrevistas a expertos en el area de educación y estimulación temprana	Director General	X	X		X	2 Semanas	Adaptación y desarrollo de aptitudes y talento	Satisfacción del cliente interno
Analisis de propuestas	Director Pedagógico	X	X		X	3 Semanas	Selección de una propuesta	Total propuestas analizadas
Contratación del experto	Director General	X		X		3 Semanas	Aceptación del contrato	Cumplimiento del contrato
Capacitación al personal docente	Capacitador	X	X		X	6 Meses	Personal Capacitado	Total de personas capacitadas
Evaluación de nuevos conocimientos adquiridos	Director General Capacitador	X	X		X	10 Semanas	Funcionabilidad conocimientos adquiridos	Reduccion de tiempos muertos dentro del proceso
Fuente: GUARDERIA COMETA HALLEY								
Elaborado por: Mauricio Beltran								

PLAN DE ACCIÓN # 2								
OBJETIVO DEFENSIVO		Implementar metodos publicitarios a fin de persuadir a clientes potenciales sobre los amplios beneficios de la educación y estimulación temprana a fin de incrementar la cartera de clientes						
ESTRATEGIA DEFENSIVA		Utilizar medios publicitarios a fin de dar a conocer todos los servicios que se ofrece y las ventajas de los mismos						
INDICADOR DE EXITO GLOBAL		POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO						
ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RECURSOS				TIEMPO	RESULTADOS	INDICADORES
		HUMANO	TECNOLOGICO	FINANCIERO	MATERIAL			
Determinar los medios mas factibles a contratar	Director General	X	X	X	X	1 Semana	Información efectiva posibles medios a contratar	Calidad de la información
Cotización precios servicio de radio	Director General	X		X		3 Semanas	Selección de una propuesta	Total propuestas analizadas
Contratación medio de radiodifusora	Director General	X		X	X	1 Semana	Firma del Contrato	Cumplimiento del contrato
Evaluación de servicios contratdos	Director General	X	X			2 Semanas	Funcionabilidad de servicios contratados	Desempeño obtenido
Fuente: GUARDERIA COMETA HALLEY								
Elaborado por: Mauricio Beltran								

PLAN DE ACCIÓN # 3								
OBJETIVO DEFENSIVO		Minimizar los costos de los servicios a fin de incrementar el nivel de ventas						
ESTRATEGIA DEFENSIVA		Incrementar las ventas en 10% anual						
INDICADOR DE EXITO GLOBAL		SATISFACCION CLIENTE EXTERNO						
ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RECURSOS				TIEMPO	RESULTADOS	INDICADORES
		HUMANO	TECNOLOGICO	FINANCIERO	MATERIAL			
Establecer base de datos de todos los clientes actuales	Directora Pedagoga	X	X			Mensual	Base de datos establecido	Cientes actuales Cientes potenciales
Medir el nivel de satisfaccion de los clientes actuales	Directora General	X			X	Mensual	Preferencia de los clientes	(Nivel de satisfaccion actual/nivel de satisfaccion base)*100
Implementar descuentos del 5% a clientes nuevos	Directora General			X		1 Semana	Cientes Nuevos	(Cientes potenciales/Cientes Actuales)*100
Generar descuentos del 10% a clientes frecuentes	Directora General			X		1 Semana	No. de personas a recibir el beneficio	No. de descuentos a realizar
Implementar formas de pago factibles para el cliente: tarjeta de credito,	Directora General	X				Mensual	Definir formas de pago	(Formas de pago establecida /formas de pago existentes)*100
Análisis de nuevo sistema implantado	Directora General	X		X		Mensual	Rentabilidad del negocio	Resultados esperados nuevos sistema
Fuente: GUARDERIA COMETA HALLEY								
Elaborado por: Mauricio Beltran								

3.10 BALANCE SCORE CARD

De acuerdo a la necesidad de una mejora sustancial en los resultados operacionales de la empresa, se ha llevado a la progresiva búsqueda de nuevas técnicas gerenciales de planificación dando paso a identificar cuales son las estrategias que se deben seguir para alcanzar la visión de la empresa.

El Balance Score Card es una metodología que logra integrar los aspectos de la gerencia estratégica y la evaluación de desempeño a la empresa.

El proceso de crear un Balance Score Card incluye la determinación de:

- 1.- Objetivos que se desean alcanzar.
- 2.- Mediciones o parámetros observables, que midan el progreso hacia el alcance de los objetivos.
- 3.- Metas, o el valor específico de la medición que queremos alcanzar.
- 4.- Iniciativas, proyectos o programas que se iniciarán para lograr alcanzar esas metas.

	TIEMPO	RESPONSABLE	FACTOR DE ÉXITO	ACTIVIDAD	INDICADOR	META	FORMULA
DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO							
Capacitar al personal en los nuevos procesos de mejora para posicionar a la Guardería en el segmento de mercado esperado	3 Años	Director General	Satisfacción del personal	Conocimiento permanente de innovaciones en técnicas y métodos de enseñanza temprana	Rotación de Personal	98%	Personal Saliente / Personal Contratado
DE PROCESOS INTERNOS							
Consolidar a los servicios de la Guardería Cometa Halley mediante la comunicación de calidad, seguridad, y confiabilidad en el trato y enseñanza de los niños	3 Años	Director General	Posicionamiento	Ejecutar investigación de mercado sobre la posición que esta teniendo la empresa referente a los beneficios expuestos al mercado. Innovación continua en técnicas y métodos de enseñanza temprana	Mejora en los procesos	98%	Procesos Mejorados/Número total de Proces
CLIENTES							
Consolidar confianza en el segmento de mercado a través de seguridad y confiabilidad de los servicios dados por la Guardería Cometa Halley	3 Años	Directora Pedagógica	Confianza	Servicios realmente accesibles frente a la competencia Fomentar la confianza entre los clientes por medio de aspectos como: seguridad, confianza, calidad	Credibilidad	95%	Numero de Quejas Reales/Cientes atendidos
FINANCIEROS							
Incrementar la Guardería Cometa Halley en 10% anual	3 Años	Director General	Incremento en ingresos	Desarrollar e implementar un planes publicitarios enfocados a los servicios Generar un presupuesto de ventas que permitan controlar los costos	Participación de Accionistas	95%	Ingresos Reales/ Ingresos Planificados
Fuente: Guardería Cometa Halley							
Elaborado por: Mauricio Beltran							

3.11 CADENA DE VALOR:

ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DE LA GUARDERÍA COMETA HALLEY:

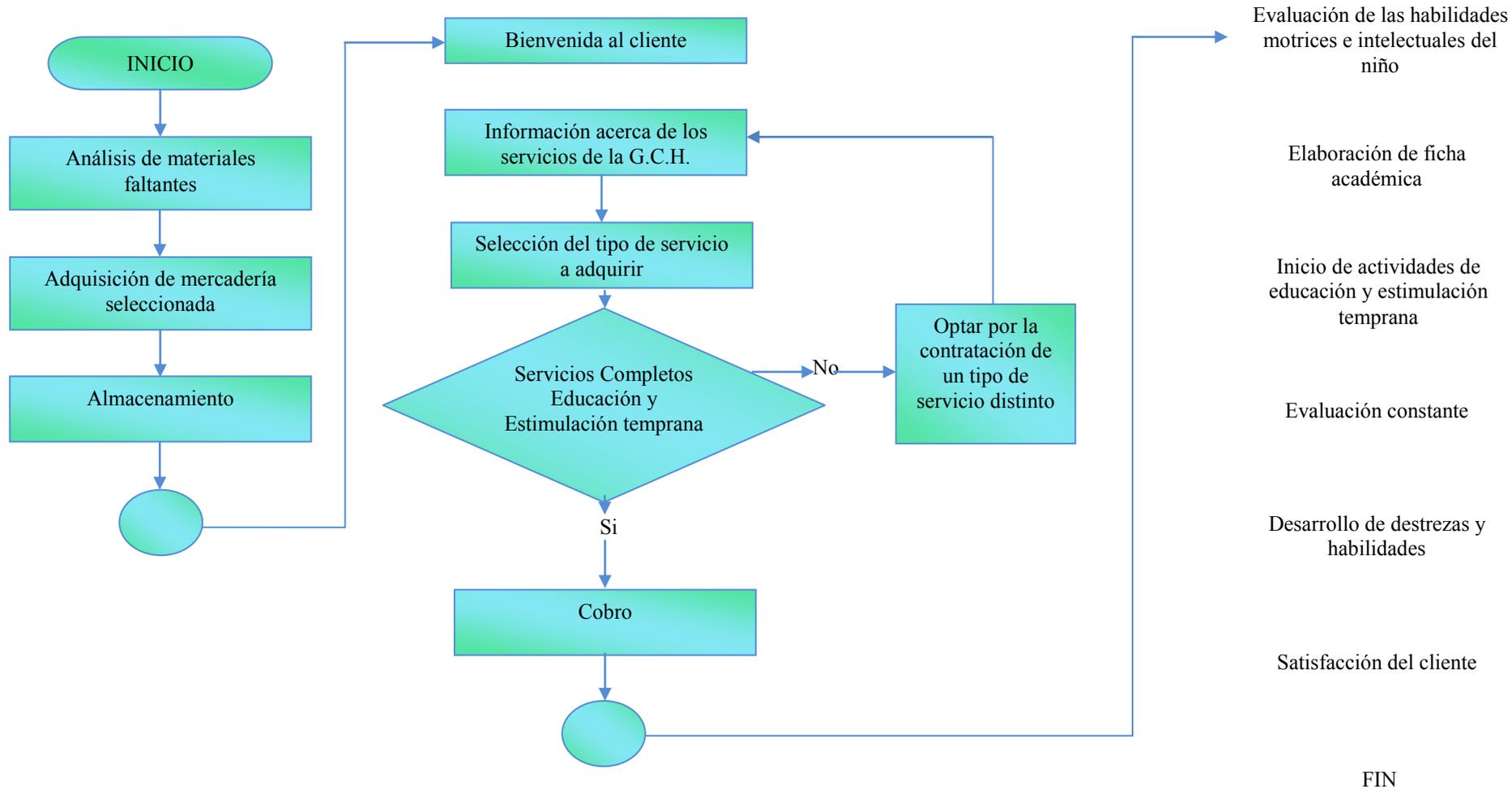
Actualmente la empresa cuenta con los procesos de compras, producción y ventas y con sus subprocesos correspondientes, contando con cuatro procesos de apoyo como lo son la gestión del talento humano, gestión financiera, gestión de proveedores y mejoramiento continuo que a continuación se presentan detalladamente en la Matriz No. 12:

PROCESOS PRIMARIOS			
COMPRAS	ADMINISTRATIVO	SERVICIO AL CLIENTE	
PROCESOS DE APOYO			
INFRAESTRUCTURA	RECURSOS HUMANOS	RECURSOS TECNOLOGICOS	FINANCIERO
COMPRAS	ADMINISTRATIVO	SERVICIO AL CLIENTE	
<p>Abastecimiento de materia prima: Los insumos son comprados directamente a los proveedores Comisariato Inesita, Child's skills. Pure Water.</p> <p>Recepción: Cumpliendo un proceso ordenado de recepción.</p> <p>Verificación Sistema de control de calidad y entrega oportuna del proveedor.</p> <p>Almacenamiento Almacenamiento en bodega de la mercadería.</p>	<p>Elaboración de presupuesto operativo: El personal docente elabora el presupuesto operativo para la ejecución de las actividades.</p> <p>Aprobación de presupuesto: Aprobación por parte del Director General</p> <p>Recepción de pensiones: El personal administrativo registra el monto de ingresos por motivo de pensiones.</p> <p>Pago por insumos: Desembolsos de dinero para el pago de insumos adquiridos</p>	<p>El servicio se realizará cumpliendo los lineamientos propuestos por la organización y los estándares de calidad.</p> <p>El servicio dado por la Guardería cumplirá con:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cuidado y control del bienestar de los niños. ▪ Actividades recreativas en las que se fomenta la educación y estimulación temprana. ▪ Evaluación periódica de los avances logrados con los niños ▪ Reuniones con los padres de familia a fin de establecer los niveles de satisfacción con el servicio. 	

Fuente: Guardería Cometa Halley
Elaborado por: Mauricio Beltrán

3.12 FLUJOGRAMA DE LA EMPRESA GUARDERÍA COMETA HALLEY:

En el siguiente flujograma se muestran todos los procesos, iniciando por el de compras, administrativo y servicio al cliente.



Fuente: Guardería Cometa Halley
 Elaborado por: Mauricio Bertrán

3.13 LEVANTAMIENTO DE LOS PROCESOS ACTUALES DE LA GUARDERÍA COMETA HALLEY:

A partir del flujograma, en donde se describen los principales procesos y departamentos que utiliza la Guardería Cometa Halley, se podrán determinar los subprocesos y describirse cada uno de ellos, obteniendo así el inicio y el fin de cada uno, además que se tendrá claro quien es el responsable de cada acción y con esto se podrá medir el tiempo que toma realizar cada actividad.

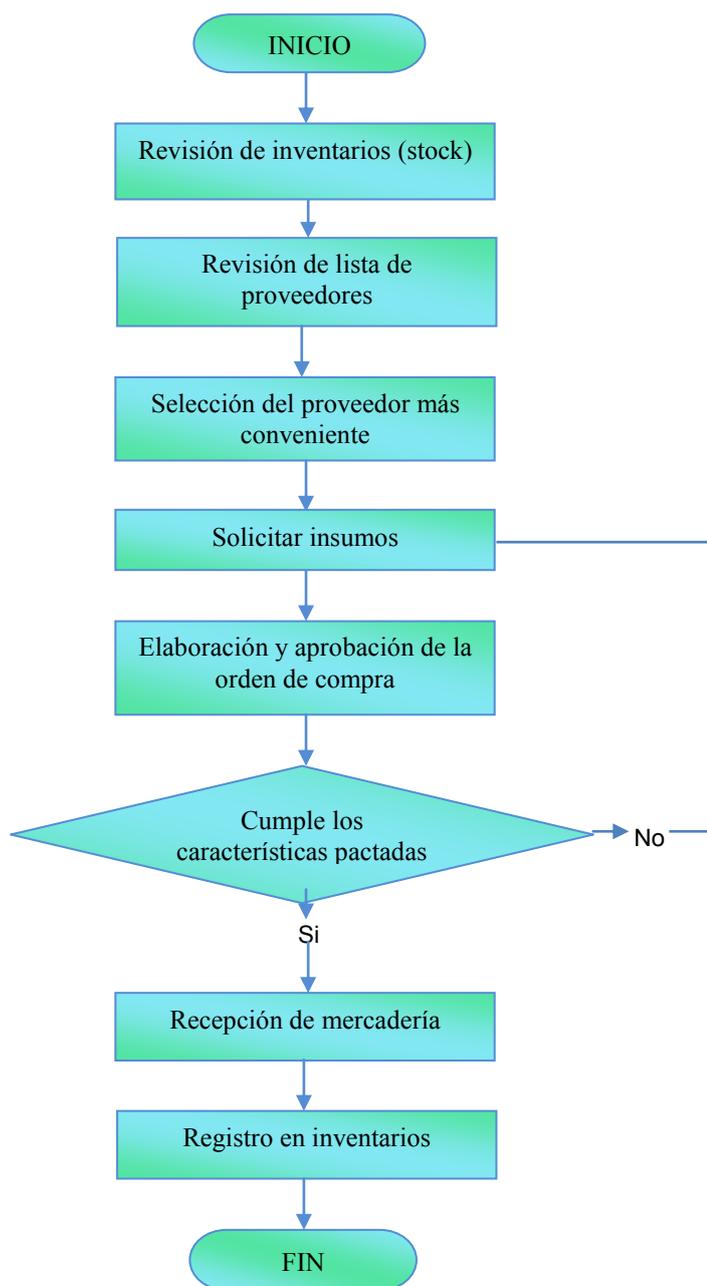
Actualmente dentro de la organización no se encuentran documentados los procesos y actividades que se realizan, por lo que se realizó una exploración, observando las actividades que son realizadas por todos los miembros de la empresa.

3.13.1 DIAGRAMA DE BLOQUE DEL PROCESO DE COMPRAS:

3.13.2 PROCESO ACTUAL



3.13.3 PROCESO MEJORADO



Fuente: Guardería Cometa Halley

Elaborado por: Mauricio Beltrán

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE COMPRAS

Matriz N° 13

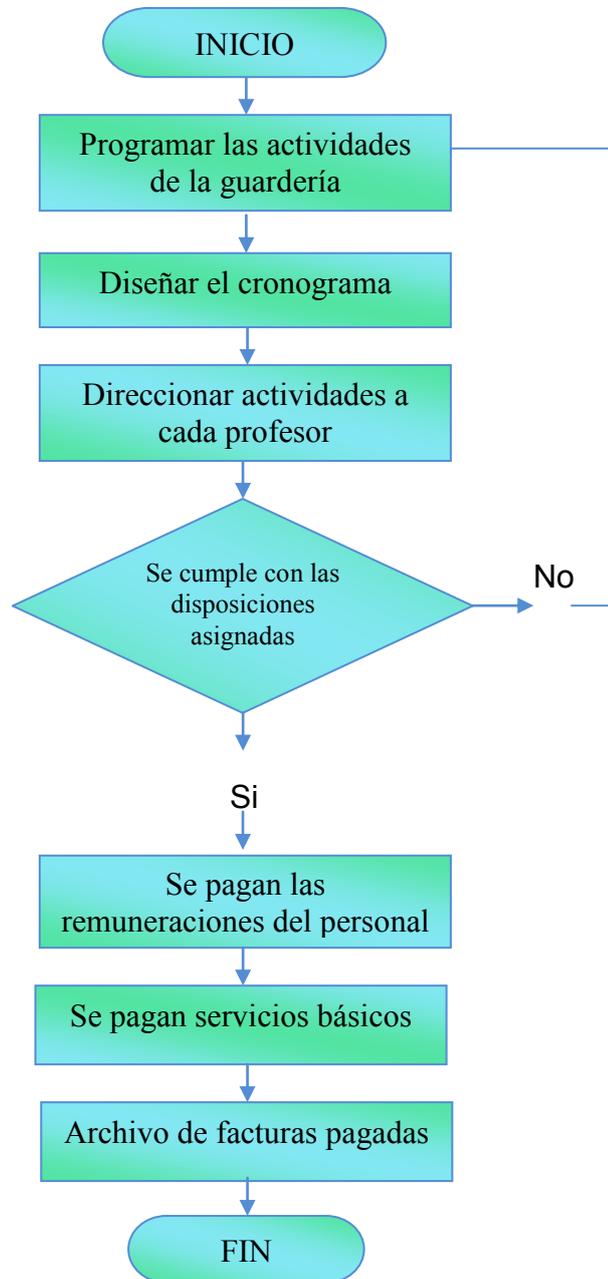
ANÁLISIS DE PROCESOS														
CODIGO	PROCESO		CONTROL		DEMORA	RESPONSABLE	TIEMPO (MINUTOS) DIARIOS			COSTO DIARIO				
			OPERACIÓN		ALMACENAMIENT		TOTAL	A.V.	N.A.V.	TOTAL TIEMPO MENSUAL	TOTAL	A.V.	N.A.V	TOTAL TIEMPO MENSUAL
N°	COMPRAS													
C.1	Análisis de proveedores		*			Contador	28	25	3	840	2,84	2,59	0,25	85,2
C.1.2	Selección mejor proveedor					Director General	14	12	2	420	2,13	1,26	0,87	63,9
C.1.2.1	Solicitud cotización	*				Contador	10,5	8	2,5	315	1,28	0,90	0,38	38,4
C.1.2.2	Recepción de cotizaciones de proveedores					Contador	14	10,5	3,5	420	0,51	0,46	0,05	15,3
C.2	Análisis de cotizaciones					Contador	35	15	20	1050	0,39	0,37	0,02	11,7
C.2.1	Selección del proveedor por precio y conveniencia					Director General	21	19,25	1,75	630	0,94	0,84	0,10	28,2
C.2.2	Elaboración de orden de compra según stock					Director General	35	28	7	1050	0,68	0,65	0,03	20,4
C.2.3	Negociación con el proveedor					Director General	31	17	14	930	2,09	1,34	0,75	62,7
C.3	Aprobación de la orden de compra					Director General	7	3,5	3,5	210	0,83	0,76	0,07	24,9
C.4	Recepción del pedido					Conserje	9	5,25	3,75	270	3,1	2,15	0,95	93
C.5	Almacenamiento de insumos en bodega				*	Conserje	12	7	5	360	2,81	1,97	0,84	84,3
TOTAL							216,5	150,5	66	6495	17,6	13,29	4,31	528

MENSUAL TIEMPO		MENSUAL COSTOS	
Actividad Agregada valor	4.500	Actividad agrega valor	398,7
Actividad no agregada valor	1.980	Actividad no agrega valo	129,3
TOTAL	6.495	TOTAL	528

Eficiencia Tiempo = Total Actividad Agrega Valor Tiempo Total = 4.500 / 6.495 69,28%	Eficiencia costos= Total Actividad Agrega Valor Eficiencia Costos = Total Actividad Agrega Costos Total 398,7 / 528 = 75,51%
Ineficiencia Tiempo = Total Actividad no Agrega Valor Tiempo Total = 1.980/ 6.495 30,72%	Ineficiencia Costos = Total Actividad no Agrega Costos Tiempo 129 / 528 = 24,49%

3.14.1 DIAGRAMA DE BLOQUE DEL PROCESO ADMINISTRATIVO:

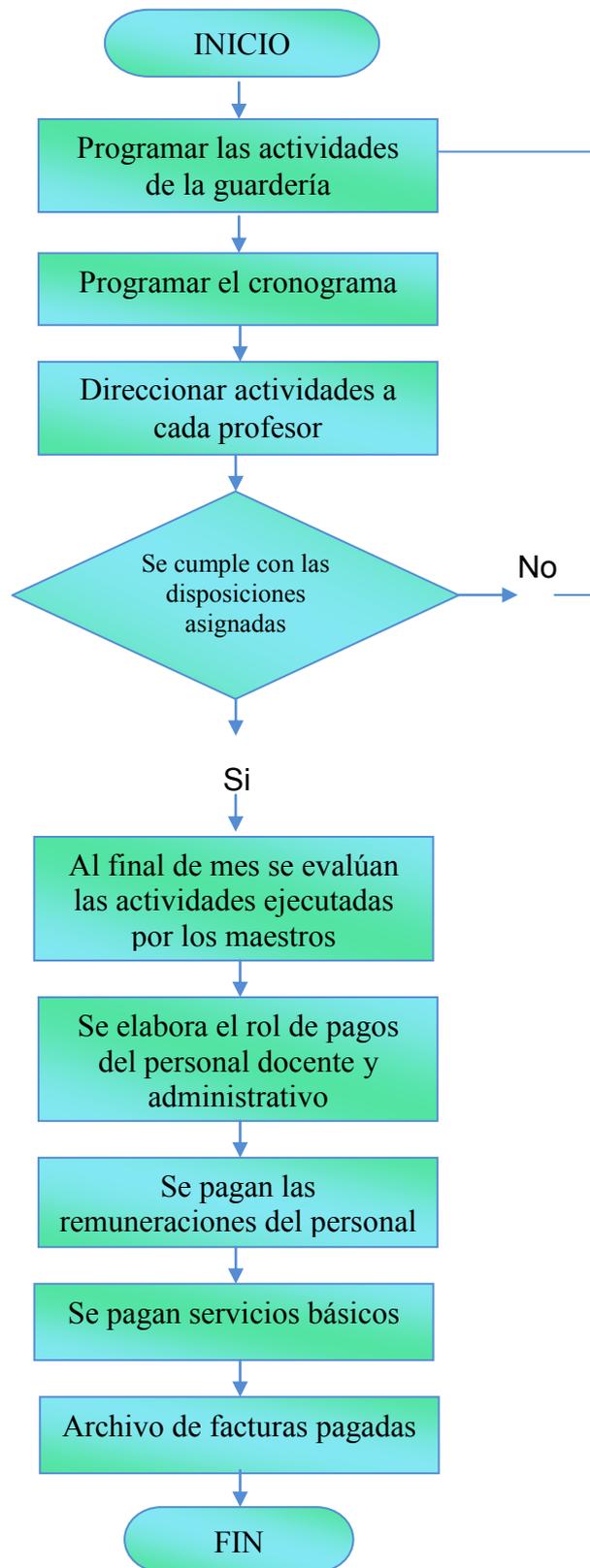
3.14.2 PROCESO ACTUAL



Fuente: Guardería Cometa Halley

Elaborado por: Mauro Bertrán

3.14.3 PROCESO MEJORADO



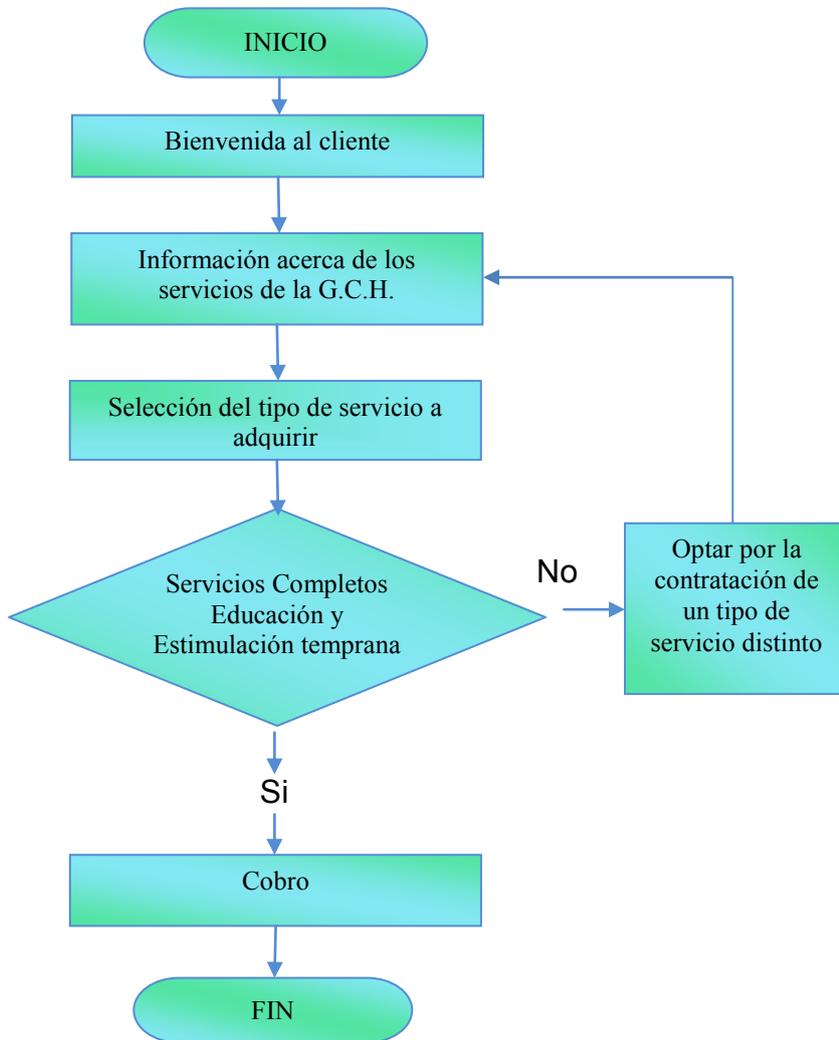
Fuente: Guardería Cometa Halley

Elaborado por: Mauricio Bertrán

ANALISIS DE PROCESOS																													
CODIGO	PROCESO		CONTROL		DEMORA	RESPONSABLE	TIEMPO (MINUTOS) DIARIOS			COSTO DIARIO																			
			OPERACIÓN		ALMACENAMIENTO		TOTAL	A.V.	N.A.V.	TOTAL TIEMPO MENSUAL	TOTAL	A.V.	N.A.V.	TOTAL TIEMPO MENSUAL															
N°	ADMINISTRATIVO																												
A.1.2	Programar las actividades a desarrollarse					Director General	22	15	7	660	4,70	2,50	2,20	141															
A.2	Determinar el cronograma					Director General	39	28	11	1.170	2,40	1,90	0,50	72															
A.3	Direccionar actividades al personal docente					Director General	32	13	19	960	6,30	3,40	2,90	189															
A.4	Cumplimiento de actividades asignadas					Director General	59	37	22	1.770	8,60	5,20	3,40	258															
A.5	Evaluación de actividades ejecutadas					Director General	69	54	15	2.070	6,50	3,80	2,70	195															
A.6	Elaboración de los roles de pago					Contador	67	39	28	2.010	3,88	2,90	0,98	116															
A.7	Pago de remuneración al personal					Director General	103	62	41	3.090	8,27	5,80	2,47	248															
A.8	Pago servicios básicos					Contador	23	8	15	690	9,14	6,20	2,94	274															
A.9	Archivo de facturas pagadas					Contador	14	5	9	420	0,61	0,50	0,11	18															
TOTAL							428	261	167	12.840	50,40	32,20	18,20	1.512															
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="2">MENSUAL TIEMPO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Actividad Agregada valor</td> <td style="text-align: right;">7.830</td> </tr> <tr> <td>Actividad no agregada valor</td> <td style="text-align: right;">5.010</td> </tr> <tr> <td>TOTAL</td> <td style="text-align: right;">12.840</td> </tr> </tbody> </table>							MENSUAL TIEMPO		Actividad Agregada valor	7.830	Actividad no agregada valor	5.010	TOTAL	12.840	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="2">MENSUAL COSTOS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Actividad agrega valor</td> <td style="text-align: right;">966</td> </tr> <tr> <td>Actividad no agrega valor</td> <td style="text-align: right;">546</td> </tr> <tr> <td>TOTAL</td> <td style="text-align: right;">1.512</td> </tr> </tbody> </table>							MENSUAL COSTOS		Actividad agrega valor	966	Actividad no agrega valor	546	TOTAL	1.512
MENSUAL TIEMPO																													
Actividad Agregada valor	7.830																												
Actividad no agregada valor	5.010																												
TOTAL	12.840																												
MENSUAL COSTOS																													
Actividad agrega valor	966																												
Actividad no agrega valor	546																												
TOTAL	1.512																												
Eficiencia Tiempo = Total Actividad Agrega Valor							Eficiencia costos= Total Actividad Agrega Valor																						
Tiempo Total = 7.830 / 12.840							Eficiencia Costos = Total Actividad Agrega Costos Total																						
60,98%							966 / 1.512 = 63.89%																						
Ineficiencia Tiempo = Total Actividad no Agrega Valor							Ineficiencia Costos = Total Actividad no Agrega Costos Tiempo																						
Tiempo Total = 5.010 / 12840							546 / 1.512 = 36.11%																						
39.01%																													

3.15.1 PROCESO SERVICIO AL CLIENTE:

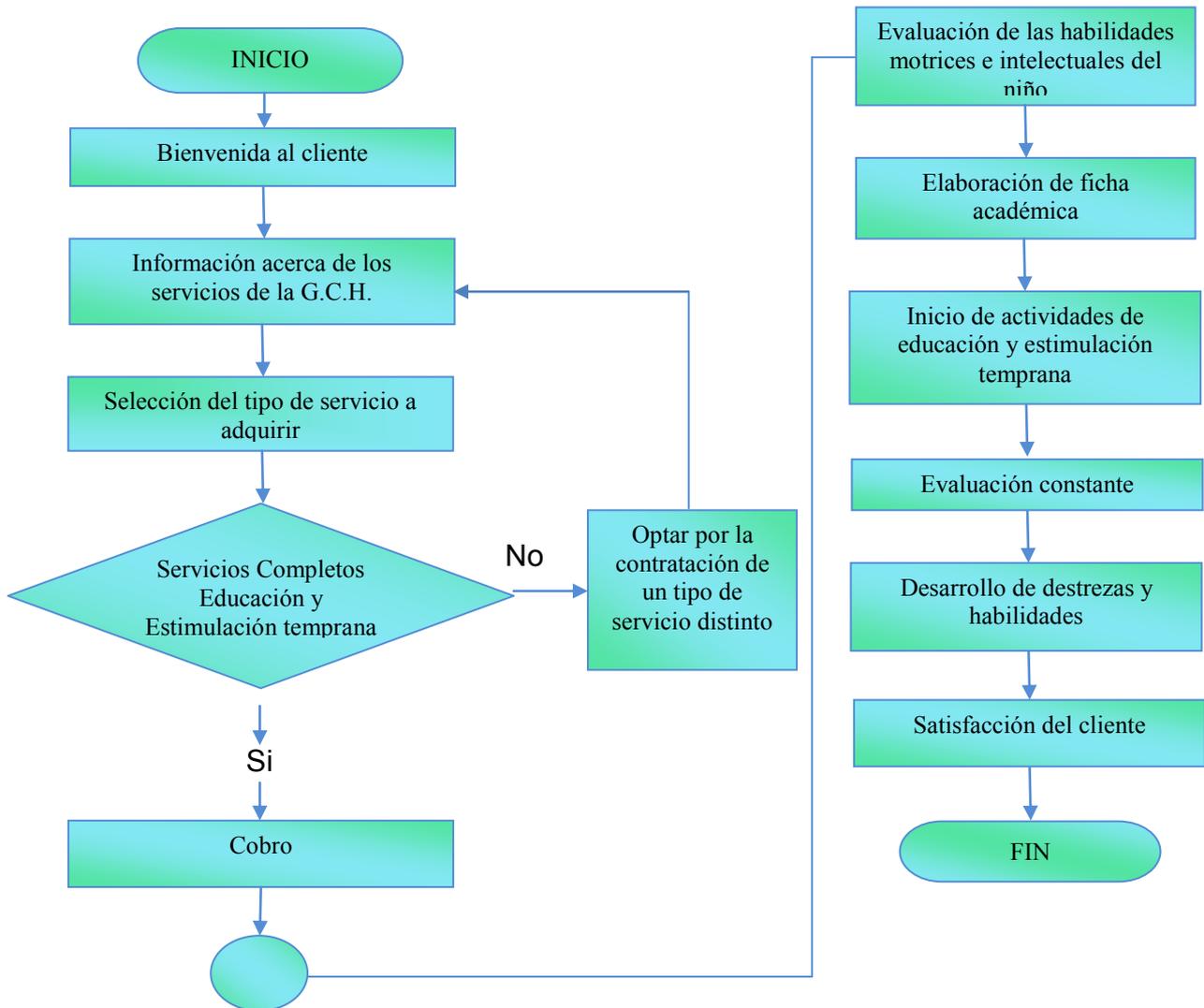
3.15.2 PROCESO ACTUAL



Fuente: Guardería Cometa Halley

Elaborado por: Mauro Bertrán

3.15.3 PROCESO MEJORADO



Fuente: Guardería Cometa Halley

Elaborado por: Mauro Bertrán

ANÁLISIS DE PROCESOS																													
CODIGO	PROCESO		CONTROL		DEMORA	RESPONSABLE	TIEMPO (MINUTOS) DIARIOS			COSTO DIARIO																			
			OPERACIÓN		ALMACENAMIENTO		TOTAL	A.V.	N.A.V.	TOTAL TIEMPO MENSUAL	TOTAL	A.V.	N.A.V	TOTAL TIEMPO MENSUAL															
N°	SERVICIO AL CLIENTE																												
S.C. 1	Bienvenida al cliente					Director Pedagógico	10	7	3	300	1,82	1,45	0,37	55															
S.C. 2	Información acerca de los servicios de la G.C.H.					Director Pedagógico	18	15	3	540	2,35	1,90	0,45	71															
S.C. 3	Selección del tipo de servicio a adquirir					Cliente	22	13	9	660	1,23	0,75	0,48	37															
S.C. 4	Evaluación de las habilidades motrices e intelectuales del niño					Parvularia	48	37	11	1.440	10,37	7,89	2,48	311															
S.C. 5	Elaboración de la ficha académica					Parvularia	11	9	2	330	13,13	9,45	3,68	394															
S.C. 6	Evaluación periódica					Director Pedagógico	73	45	28	2.190	23,93	17,46	6,47	718															
S.C. 7	Inicio de actividades educación y estimulación temprana					Parvularia	97	62	35	2.910	8,82	7,80	1,02	265															
S.C. 8	Evaluación constante					Director Pedagógico	41	35	6	1.230	15,21	4,58	2,94	456															
S.C. 9	Desarrollo de destrezas y habilidades					Parvularia	76	75	1	2.280	33,00	21,00	12,00	990															
S.C. 10	Satisfacción del cliente					Director Pedagógico	78	75	3	215	7,16	4,58	2,58	215															
TOTAL							396	373	101	12.095	117,02	76,86	32,47	3.511															
<table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th colspan="2">MENSUAL TIEMPO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Actividad Agregada valor</td> <td>11.190</td> </tr> <tr> <td>Actividad no agregada valor</td> <td>3.030</td> </tr> <tr> <td>TOTAL</td> <td>14.220</td> </tr> </tbody> </table>							MENSUAL TIEMPO		Actividad Agregada valor	11.190	Actividad no agregada valor	3.030	TOTAL	14.220	<table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th colspan="2">MENSUAL COSTOS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Actividad agrega valor</td> <td>2.306</td> </tr> <tr> <td>Actividad no agrega valor</td> <td>974</td> </tr> <tr> <td>TOTAL</td> <td>3.280</td> </tr> </tbody> </table>							MENSUAL COSTOS		Actividad agrega valor	2.306	Actividad no agrega valor	974	TOTAL	3.280
MENSUAL TIEMPO																													
Actividad Agregada valor	11.190																												
Actividad no agregada valor	3.030																												
TOTAL	14.220																												
MENSUAL COSTOS																													
Actividad agrega valor	2.306																												
Actividad no agrega valor	974																												
TOTAL	3.280																												
Eficiencia Tiempo = Total Actividad Agrega Valor							Eficiencia costos= Total Actividad Agrega Valor																						
Tiempo Total = 11.190 / 3.030							Eficiencia Costos = Total Actividad Agrega Costos Total																						
78.69%							2.306 / 3.280 = 70.30%																						
Ineficiencia Tiempo = Total Actividad no Agrega Valor							Ineficiencia Costos = Total Actividad no Agrega Costos Tiempo																						
Tiempo Total = 3.030 / 14.220							974 / 3.280 = 29.70%																						
21.31%																													

CAPITULO IV

4.1 ANÁLISIS FINANCIERO

Es necesario para todas las empresas, ejecutar el estudio financiero con la finalidad de analizar por medio de indicadores cual es su verdadero rendimiento y económico que poseen estas; para así poder enfrentar sus compromisos económicos ya sea con sus clientes internos y externos o proveedores en un momento dado.

Como tareas principales que se encuentran dentro de la función financiera tenemos las siguientes:

- Elaboración y proyección de presupuestos y flujos de fondos acordes con la definición de la misión empresarial.
- Fijación de políticas en torno al comportamiento de los activos, definiendo procedimientos, al control de los inventarios.
- La función de financiera debe buscar un permanente equilibrio entre los niveles de endeudamiento y la solidez y autonomía de la empresa.
- Determinar la proporción entre recursos propios y niveles de endeudamiento. La depreciación y la reinversión de las utilidades no distribuidas, originan recursos que pueden ser utilizados con fines de financiación.
- Garantizar que los estados financieros se elaboren oportunamente y sean confiables, y se adelanten a los análisis correspondientes.
- Elaboración periódica del diagnostico financiero empresarial, que comprometa los diferentes ámbitos de la misma.
- Adelantar las estrategias adecuadas de cubrimiento de la empresa en contra de los procesos de la devaluación e inflación.

- La política financiera está afectada continuamente por situaciones no financieras, como: el comportamiento del mercado tanto de insumos como de productos, cambios continuos de la legislación, comercial, laboral, de aduanas, etc.
- Otra de las tareas muy importantes es la de calcular periódicamente los flujos de caja y estimar las correspondientes tasas de descuento, que permita evaluar el comportamiento de la empresa.
- La función financiera incluye todas las acciones encaminadas a determinar el nivel de recursos necesarios, su distribución entre los distintos usos dentro de la empresa y localización de fuentes y negociación de recursos financieros para el cumplimiento del objetivo²⁴.

4.2 INVERSIÓN

Realizados anteriormente varios análisis, podemos decir que este proyecto de tesis ha sido suficientemente estudiado y se ha determinado su conveniencia, y aprobado sus cambios dentro del negocio e inversión, se dispone además de todas las circunstancias de orden económico, financiero y político, se procede a su ejecución, que no es otra cosa que la disposición de los recursos humanos, técnicos financieros y administrativos para llevar a cabo la obra necesaria para la producción de un bien o de prestación de un servicio.²⁵

El Análisis financiero es de vital importancia en la planeación del plan de estratégico; puesto que a través de este es fácil visualizar los beneficios financieros que obtendrá la Guardería Cometa Halley; a través de la aplicación de este plan de estratégico.

Por lo cual se procederá a realizar el análisis de los siguientes estados financieros de la empresa así:

- ✓ Estado de Resultados
- ✓ Flujo de Efectivo

²⁴ MIRANDA, Juan José. Gestión de Proyectos.. Cuarta edición Bogotá Colombia, pp. 49, 150

²⁵ IBIDEM, p.49

A fin de proyectar el estado de resultados y evidenciar de forma clara la evolución de las utilidades se procedió a hacer previamente los cálculos del rol de pagos del personal si también el cálculo de la depreciación sobre los activos fijos que posee la empresa.

4.3 GASTO PERSONAL SIN PROPUESTA

Gráfico No. 13
Gastos Personal sin Propuesta AÑO 1

GASTOS DE PERSONAL SIN PROPUESTA														
AÑO 1	ROL MENSUAL									PROVISIONES AL AÑO				TOTAL NOMINA ANUAL
	No. EMPLEADOS	SUEDO BASICO	SUELDO BÁSICO TOTAL	COMISIONES	FONDO DE RESERVA	TOTAL INGRESOS	APORTE PERSONAL	TOTAL EGRESOS	TOTAL A RECIBIR	DECIMO CUARTO	DECIMO TERCERO	VACACIONES	APORTE PATRONAL	
PERSONAL ADMINISTRATIVO	3	810	810	65	68	943	76	867	76	720	810	68	1.181	3.687
DIRECTOR GENERAL	1	300	300	65	25	390	28	362	28	240	300	25	437	1.339
DIRECTOR PEDAGOGICO	1	270	270	0	23	293	25	267	25	240	270	23	394	1.229
CONTADOR	1	240	240	0	20	260	22	238	22	240	240	20	350	1.119
PERSONAL DOCENTE	2	480	480		40	520	45	475	45	480	480	40	700	2.238
PARVULARIA SECCION "A"	1	240	240	0	20	260	22	238	22	240	240	20	350	1.119
PARVULARIA SECCION "B"	1	240	240	0	20	260	22	238	22	240	240	20	350	1.119
TOTAL	5	1.290	1.290	65	108	1.463	121	1.342	121	1.200	1.290	108	1.881	5.926

Fuente: Guardería Cometa Halley

Elaborado por: Mauro Bertrán

Gráfico No. 14
Gastos Personal sin Propuesta AÑO 2

GASTOS DE PERSONAL SIN PROPUESTA														
AÑO 2	ROL MENSUAL									PROVISIONES AL AÑO				TOTAL NOMINA ANUAL
	No. EMPLEADOS	SUEDO BASICO	SUELDO BÁSICO TOTAL	COMISIONES	FONDO DE RESERVA	TOTAL INGRESOS	APORTE PERSONAL	TOTAL EGRESOS	TOTAL A RECIBIR	DECIMO CUARTO	DECIMO TERCERO	VACACIONES	APORTE PATRONAL	
PERSONAL ADMINISTRATIVO	3	810	810	97	68	975	76	899	76	720	810	68	1.181	3.687
DIRECTOR GENERAL	1	300	300	97	25	422	28	394	28	240	300	25	437	1.339
DIRECTOR PEDAGOGICO	1	270	270	0	23	293	25	267	25	240	270	23	394	1.229
CONTADOR	1	240	240	0	20	260	22	238	22	240	240	20	350	1.119
PERSONAL DOCENTE	2	480	480	0	40	520	45	475	45	480	480	40	700	2.238
PARVULARIA SECCION "A"	1	240	240	0	20	260	22	238	22	240	240	20	350	1.119
PARVULARIA SECCION "B"	1	240	240	0	20	260	22	238	22	240	240	20	350	1.119
TOTAL	5	1.290	1.290	97	108	1.495	121	1.374	121	1.200	1.290	108	1.881	5.926

Fuente: Guardería Cometa Halley

Elaborado por: Mauro Bertrán

Gráfico No. 15
Gastos Personal sin Propuesta AÑO 3

GASTOS DE PERSONAL SIN PROPUESTA														
AÑO 3	ROL MENSUAL									PROVISIONES AL AÑO				TOTAL NOMINA ANUAL
	No. EMPLEADOS	SUEDO BASICO	SUeldo BÁSICO TOTAL	COMISIONES	FONDO DE RESERVA	TOTAL INGRESOS	APORTE PERSONAL	TOTAL EGRESOS	TOTAL A RECIBIR	DECIMO CUARTO	DECIMO TERCERO	VACACIONES	APORTE PATRONAL	
PERSONAL ADMINISTRATIVO	3	810	810	97	68	975	76	899	76	720	810	68	1.181	3.687
DIRECTOR GENERAL	1	300	300	97	25	422	28	394	28	240	300	25	437	1.339
DIRECTOR PEDAGOGICO	1	270	270	0	23	293	25	267	25	240	270	23	394	1.229
CONTADOR	1	240	240	0	20	260	22	238	22	240	240	20	350	1.119
PERSONAL DOCENTE	2	480	480	0	40	520	45	475	45	480	480	40	700	2.238
PARVULARIA SECCION "A"	1	240	240	0	20	260	22	238	22	240	240	20	350	1.119
PARVULARIA SECCION "B"	1	240	240	0	20	260	22	238	22	240	240	20	350	1.119
TOTAL	5	1.290	1.290	97	108	1.495	121	1.374	121	1.200	1.290	108	1.881	5.926

Fuente: Guardería Cometa Halley

Elaborado por: Mauro Bertrán

Gráfico No. 16
Gastos Personal sin Propuesta AÑO 4

GASTOS DE PERSONAL SIN PROPUESTA														
AÑO 4	ROL MENSUAL									PROVISIONES AL AÑO				TOTAL NOMINA ANUAL
	No. EMPLEADOS	SUEDO BASICO	SUeldo BÁSICO TOTAL	COMISIONES	FONDO DE RESERVA	TOTAL INGRESOS	APORTE PERSONAL	TOTAL EGRESOS	TOTAL A RECIBIR	DECIMO CUARTO	DECIMO TERCERO	VACACIONES	APORTE PATRONAL	
PERSONAL ADMINISTRATIVO	3	1.629	1.629	97	68	1.794	76	1.718	76	720	810	68	1.181	3.687
DIRECTOR GENERAL	1	300	300	97	25	422	28	394	28	240	300	25	437	1.339
DIRECTOR PEDAGOGICO	1	270	270	0	23	293	25	267	25	240	270	23	394	1.229
CONTADOR	1	240	240	0	20	260	22	238	22	240	240	20	350	1.119
PERSONAL DOCENTE	2	480	480	0	40	520	45	475	45	480	480	40	700	2.238
PARVULARIA SECCION "A"	1	240	240	0	20	260	22	238	22	240	240	20	350	1.119
PARVULARIA SECCION "B"	1	240	240	0	20	260	22	238	22	240	240	20	350	1.119
TOTAL	5	2.109	2.109	97	108	2.314	121	2.193	121	1.200	1.290	108	1.881	5.926

Fuente: Guardería Cometa Halley

Elaborado por: Mauro Bertrán

Gráfico No. 17
Gastos Personal sin Propuesta AÑO 5

GASTOS DE PERSONAL SIN PROPUESTA														
AÑO 5	ROL MENSUAL								PROVISIONES AL AÑO				TOTAL NOMINA ANUAL	
	No. EMPLEADOS	SUEDO BASICO	SUELDO BÁSICO TOTAL	COMISIONES	FONDO DE RESERVA	TOTAL INGRESOS	APORTE PERSONAL	TOTAL EGRESOS	TOTAL A RECIBIR	DECIMO CUARTO	DECIMO TERCERO	VACACIONES		APORTE PATRONAL
PERSONAL ADMINISTRATIVO	3	1.709	1.709	97	68	1.874	76	1.798	76	720	810	68	1.181	3.687
DIRECTOR GENERAL	1	300	300	97	25	422	28	394	28	240	300	25	437	1.339
DIRECTOR PEDAGOGICO	1	270	270	0	23	293	25	267	25	240	270	23	394	1.229
CONTADOR	1	240	240	0	20	260	22	238	22	240	240	20	350	1.119
PERSONAL DOCENTE	2	480	480	0	40	520	45	475	45	480	480	40	700	2.238
PARVULARIA SECCION "A"	1	240	240	0	20	260	22	238	22	240	240	20	350	1.119
PARVULARIA SECCION "B"	1	240	240	0	20	260	22	238	22	240	240	20	350	1.119
TOTAL	5	2.189	2.189	97	108	2.394	121	2.273	121	1.200	1.290	108	1.881	5.926

Fuente: Guardería Cometa Halley

Elaborado por: Mauro Bertrán

4.4 GASTO PERSONAL CON PROPUESTA

Gráfico No. 18
Gastos Personal con Propuesta AÑO 1

GASTOS DE PERSONAL CON PROPUESTA														
AÑO 1	ROL MENSUAL								PROVISIONES AL AÑO				TOTAL NOMINA ANUAL	
	No. EMPLEADOS	SUEDO BASICO	SUELDO BÁSICO TOTAL	COMISIONES	FONDO DE RESERVA	TOTAL INGRESOS	APORTE PERSONAL	TOTAL EGRESOS	TOTAL A RECIBIR	DECIMO CUARTO	DECIMO TERCERO	VACACIONES		APORTE PATRONAL
PERSONAL ADMINISTRATIVO	3	880	880	110	73	1.063	82	981	82	720	880	73	1.283	3.944
DIRECTOR GENERAL	1	330	330	110	28	468	31	437	31	240	330	28	481	1.449
DIRECTOR PEDAGOGICO	1	290	290	0	24	314	27	287	27	240	290	24	423	1.302
CONTADOR	1	260	260	0	22	282	24	257	24	240	260	22	379	1.192
PERSONAL DOCENTE	2	520	520	0	43	563	49	515	49	480	520	43	758	2.385
PARVULARIA SECCION "A"	1	260	260	0	22	282	24	257	24	240	260	22	379	1.192
PARVULARIA SECCION "B"	1	260	260	0	22	282	24	257	24	240	260	22	379	1.192
TOTAL	5	1.400	1.400	110	117	1.627	131	1.496	131	1.200	1.400	117	2.041	6.329

Fuente: Guardería Cometa Halley

Elaborado por: Mauro Bertrán

Gráfico No. 19
Gastos Personal con Propuesta AÑO 2

GASTOS DE PERSONAL CON PROPUESTA														
AÑO 2	ROL MENSUAL								PROVISIONES AL AÑO					TOTAL NOMINA ANUAL
	No. EMPLEADOS	SUEDO BASICO	SUELDO BÁSICO TOTAL	COMISIONES	FONDO DE RESERVA	TOTAL INGRESOS	APORTE PERSONAL	TOTAL EGRESOS	TOTAL A RECIBIR	DECIMO CUARTO	DECIMO TERCERO	VACACIONES	APORTE PATRONAL	
PERSONAL ADMINISTRATIVO	3	880	880	110	73	1.063	82	981	82	720	880	73	1.283	3.944
DIRECTOR GENERAL	1	330	330	110	28	468	31	437	31	240	330	28	481	1.449
DIRECTOR PEDAGOGICO	1	290	290	0	24	314	27	287	27	240	290	24	423	1.302
CONTADOR	1	260	260	0	22	282	24	257	24	240	260	22	379	1.192
PERSONAL DOCENTE	2	520	520	0	43	563	49	515	49	480	520	43	758	2.385
PARVULARIA SECCION "A"	1	260	260	0	22	282	24	257	24	240	260	22	379	1.192
PARVULARIA SECCION "B"	1	260	260	0	22	282	24	257	24	240	260	22	379	1.192
TOTAL	5	1.400	1.400	110	117	1.527	131	1.496	131	1.200	1.400	117	2.041	6.329

Fuente: Guardería Cometa Halley

Elaborado por: Mauro Bertrán

Gráfico No. 20
Gastos Personal con Propuesta AÑO 3

GASTOS DE PERSONAL CON PROPUESTA														
AÑO 4	ROL MENSUAL								PROVISIONES AL AÑO					TOTAL NOMINA ANUAL
	No. EMPLEADOS	SUEDO BASICO	SUELDO BÁSICO TOTAL	COMISIONES	FONDO DE RESERVA	TOTAL INGRESOS	APORTE PERSONAL	TOTAL EGRESOS	TOTAL A RECIBIR	DECIMO CUARTO	DECIMO TERCERO	VACACIONES	APORTE PATRONAL	
PERSONAL ADMINISTRATIVO	3	970	1.019	110	81	1.209	91	1.119	91	720	970	81	1.414	4.273
DIRECTOR GENERAL	1	360	360	110	30	500	34	466	34	240	360	30	525	1.559
DIRECTOR PEDAGOGICO	1	320	320	0	27	347	30	317	30	240	320	27	467	1.412
CONTADOR	1	290	290	0	24	314	27	287	27	240	290	24	423	1.302
PERSONAL DOCENTE	2	600	630	0	50	680	56	624	56	480	600	50	875	2.678
PARVULARIA SECCION "A"	1	300	300	0	25	325	28	297	28	240	300	25	437	1.339
PARVULARIA SECCION "B"	1	300	300	0	25	325	28	297	28	240	300	25	437	1.339
TOTAL	5	1.570	1.649	110	131	1.889	147	1.743	147	1.200	1.570	131	2.289	6.951

Fuente: Guardería Cometa Halley

Elaborado por: Mauro Bertrán

Gráfico No. 21
Gastos Personal con Propuesta AÑO 4

GASTOS DE PERSONAL CON PROPUESTA														
AÑO 4	ROL MENSUAL									PROVISIONES AL AÑO				TOTAL NOMINA ANUAL
	No. EMPLEADOS	SUEDO BASICO	SUELDO BÁSICO TOTAL	COMISIONES	FONDO DE RESERVA	TOTAL INGRESOS	APORTE PERSONAL	TOTAL EGRESOS	TOTAL A RECIBIR	DECIMO CUARTO	DECIMO TERCERO	VACACIONES	APORTE PATRONAL	
PERSONAL ADMINISTRATIVO	3	970	1.019	110	81	1.209	91	1.119	91	720	970	81	1.414	4.273
DIRECTOR GENERAL	1	360	360	110	30	500	34	466	34	240	360	30	525	1.559
DIRECTOR PEDAGOGICO	1	320	320	0	27	347	30	317	30	240	320	27	467	1.412
CONTADOR	1	290	290	0	24	314	27	287	27	240	290	24	423	1.302
PERSONAL DOCENTE	2	600	630	0	50	680	56	624	56	480	600	50	875	2.678
PARVULARIA SECCION "A"	1	300	300	0	25	325	28	297	28	240	300	25	437	1.339
PARVULARIA SECCION "B"	1	300	300	0	25	325	28	297	28	240	300	25	437	1.339
TOTAL	5	1.570	1.649	110	131	1.889	147	1.743	147	1.200	1.570	131	2.289	6.951

Fuente: Guardería Cometa Halley

Elaborado por: Mauro Bertrán

Gráfico No. 22
Gastos Personal con Propuesta AÑO 5

GASTOS DE PERSONAL CON PROPUESTA														
AÑO 5	ROL MENSUAL									PROVISIONES AL AÑO				TOTAL NOMINA ANUAL
	No. EMPLEADOS	SUEDO BASICO	SUELDO BÁSICO TOTAL	COMISIONES	FONDO DE RESERVA	TOTAL INGRESOS	APORTE PERSONAL	TOTAL EGRESOS	TOTAL A RECIBIR	DECIMO CUARTO	DECIMO TERCERO	VACACIONES	APORTE PATRONAL	
PERSONAL ADMINISTRATIVO	3	1.992	2.092	110	88	2.289	98	2.191	98	720	1.050	88	1.531	4.567
DIRECTOR GENERAL	1	390	390	110	33	533	36	496	36	240	390	33	569	1.669
DIRECTOR PEDAGOGICO	1	350	350	0	29	379	33	346	33	240	350	29	510	1.522
CONTADOR	1	310	310	0	26	336	29	307	29	240	310	26	452	1.376
PERSONAL DOCENTE	2	640	672	0	53	725	60	665	60	480	640	53	933	2.825
PARVULARIA SECCION "A"	1	320	320	0	27	347	30	317	30	240	320	27	467	1.412
PARVULARIA SECCION "B"	1	320	320	0	27	347	30	317	30	240	320	27	467	1.412
TOTAL	5	2.632	2.764	110	141	3.014	158	2.856	158	1.200	1.690	141	2.464	7.391

Fuente: Guardería Cometa Halley

Elaborado por: Mauro Bertrán

La Guardería Cometa Halley es una institución seria y comprometida con su fuerza laboral es así que como se pudo evidenciar que actualmente no existe un importante incremento en los sueldos del personal, lo cual difiere con el incremento sustancial que recibirían los trabajadores al efectuar el gasto en impresión promocional lo cual redituaría en las ventas y que por ende mejoraría la remuneración que perciben el personal.

Gráfico No. 23

Depreciación

DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN											
ACTIVOS NO CORRIENTES ACTUALES DE LA EMPRESA											
	VALOR DEL ACTIVO	% DEP. Y AMORT.	AÑOS VIDA UTIL	DEP/AMORT. ACUM.	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL	VALOR RESIDUAL
EDIFICIOS	17.435	5%	10	8.718	872	872	872	872	872	4.359	4.359
MUEBLES Y ENSERES	687	10%	5	344	69	69	69	69	69	344	0
EQUIPOS DE OFICINA	315	10%	5	158	32	32	32	32	32	158	0
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	473	33%	2	315	158	158	0	0	0	315	0
VEHÍCULO	9.500	20%	2	3.800	1.900	1.900	0	0	0	3.800	0
TOTAL ACTIVOS EXISTENTES	28.410				3.029	3.029	972	972	972	8.975	4.359

Fuente: Guardería Cometa Halley

Elaborado por: Mauro Bertrán

Al momento la Guardería Cometa Halley no incurrirá en inversiones de activos fijos; pero se realizó un análisis acerca de la depreciación de los mismos en los cuales se determinaron años de vida útil que tienen cada uno de ellos.

Gráfico No. 24

Resumen Consolidado

RESUMEN CONSOLIDADO						
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	VALOR RESIDUAL
EDIFICIOS	872	872	872	872	872	4.359
MUEBLES Y ENSERES	69	69	69	69	69	0
EQUIPOS DE OFICINA	32	32	32	32	32	0
EQUIPOS DE COMPUTACION	158	158				0
VEHICULO	1.900	1.900				0
TOTAL ACTIVOS	3.029	3.029	972	972	972	4.359

Fuente: Guardería Cometa Halley

Elaborado por: Mauro Bertrán

Gasto de Venta con propuesta

A continuación se detallan el listado de cotizaciones realizadas para la contratación de servicios de radiodifusoras

Gráfico No. 25

COTIZACION SERVICIOS RADIODIFUSORAS

Número	Nombre Radiodifusora	Horario del Servicio	Precio Anual
1	Radio Cristal Quito	Horario A 13:00 – 15:00	\$397
2	Joya Stereo	Horario AA 13:00 – 15:00	\$384
3	Los 40 Principales	Horario AA 16:00 – 18:00	\$407
4	Alfa Super Stereo	Horario A 13:00 – 15:00	\$421
5	Radio Disney	Horario AA 13:00 – 15:00	\$425
6	Canela Quito	Horario AA 16:00 – 18:00	\$340

Fuente: Radiodifusoras – Quito

Elaborado por: Mauricio Beltrán

Como se puede observar la Radiodifusora Joya Estéreo 96.1 ofrece los precios más competitivos y factibles para la empresa además que esta frecuencia tiene alta sintonía del segmento de mercado al que nos vamos a dirigir por lo que se contratara los servicios de dicha radiodifusora.

Del mismo modo se analizaron varias propuestas sobre imprentas que ofrecen volantes (flyers) en cuyas características generalmente se encontraron:

- Impresión full color
- Calidad optima de papel cuche
- Realización de dípticos, trípticos, *hojas volantes*

Gráfico No. 26

COTIZACION SERVICIOS DE IMPRENTA

Número	Nombre Imprenta	Características	Precio Anual
1	Imprenta Soluciones Efectivas	Impresión full color Papel couche	\$190
2	Imprenta Delta	Impresión full color Papel couche	\$157
3	Imprenta Offsetec	Impresión full color Papel couche	\$144
4	Imprenta "Abril Guzmán"	Impresión full color Papel couche	\$160
5	Imprenta P & B	Impresión full color Papel couche	\$173
6	Imprenta Espinoza	Impresión full color Papel couche	\$189

Fuente: Cámara de Comercio de Quito

Elaborado por: Mauricio Beltrán

La Imprenta Offsetec ofrece sus productos a precios más bajos sobre la competencia lo que resulta factible y conveniente para la empresa al promocionar los servicios y beneficios de las actividades que desarrolla la Guardería Cometa Halley.

Gráfico No. 27

PROYECCIÓN DE INVERSIONES

INVERSION	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Publicidad en radio	384	398	411	425	439
Impresion volantes	144	147	152	157	162
TOTAL	528	545	563	582	601

Fuente: Guardería Cometa Halley

Elaborado por: Mauro Bertrán

La inversión a realizarse está orientada a la contratación de servicios de publicidad a través de radiodifusoras e impresión de volantes. Se realizo el

cálculo de la inversión debido a que la publicidad utilizada en un año no tendrá la misma efectividad para los siguientes años.

4.5 ESTADO DE RESULTADOS

“El *estado de resultados* resume la rentabilidad de la empresa durante determinado periodo, Ingresos, ganancias, utilidades significan lo mismo: la diferencia entre ingresos y gastos. Al estado de resultados también se le da el nombre de *estado de ganancias* o estado de pérdidas.”²⁶

A continuación se presenta el Estado de Resultados actual de la GUARDERIA COMETA HALLEY, es importante mencionar que se proyecto en base a que no realizase inversión en el plan estratégico propuesto.

Gráfico No. 28
ESTADO DE RESULTADOS SIN PROPUESTA

ESTADO DE RESULTADOS						
SIN PROPUESTA						
	DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	VENTAS	34.560	36.979	39.568	42.337	45.301
(-)	COSTO DE VENTAS	280	287	298	310	323
(=)	UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	34.280	36.692	39.270	42.027	44.978
(-)	GASTO ADMINISTRATIVOS	5.926	5.926	5.926	5.926	5.926
(-)	GASTO DE VENTAS	0	0	0	0	0
(-)	DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN	3.029	3.029	972	972	972
(=)	UTILIDAD OPERATIVA	25.325	27.737	32.372	35.129	38.080
(-)	IMPUESTOS Y PARTICIPACIONES	9.180	10.055	11.735	12.734	13.804
(=)	UTILIDAD NETA	16.145	17.682	20.637	22.395	24.276

Fuente: Guardería Cometa Halley

Elaborado por: Mauro Bertrán

²⁶ BODIE ZVI Y MERTON ROBERT C. Finanzas

Como se puede observar la situación financiera actual de la GUARDERIA COMETA HALLEY es estable debido al constante crecimiento en sus ventas.

Partiendo de dicha información se procede a proyectar el estado de resultados al 12,76% tasa de crecimiento de este sector según estadísticas del Banco Central del Ecuador, para efectos de cálculo se incluirán los rubros si se implementase los gastos de publicidad promocional.

Gráfico No. 29
ESTADO DE RESULTADOS CON PROPUESTA

ESTADO DE RESULTADOS						
CON PROPUESTA						
	DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	VENTAS	34.560	40.435	47.309	55.352	64.762
(-)	COSTO DE VENTA	528	545	563	582	601
(=)	UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	34.032	39.890	46.746	54.770	64.160
(-)	GASTO ADMINISTRATIVOS	6.329	6.329	6.951	6.951	7.391
(-)	GASTO DE VENTAS	528	545	563	582	601
(-)	DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN	3.029	3.029	972	972	972
(=)	UTILIDAD OPERATIVA	24.146	29.986	38.259	46.265	55.196
(-)	IMPUESTOS Y PARTICIPACIONES	8.753	10.870	13.869	16.771	20.009
(=)	UTILIDAD NETA	15.393	19.116	24.390	29.494	35.188

Fuente: Guardería Cometa Halley

Elaborado por: Mauro Bertrán

Es evidente que mediante la incursión en gasto publicidad se lograran incrementar las utilidades factor que beneficiara en la ejecución de nuevos proyectos y actividades que desee desempeñar la Guardería Cometa Halley.

4.6 CUADRO DE INVERSIONES

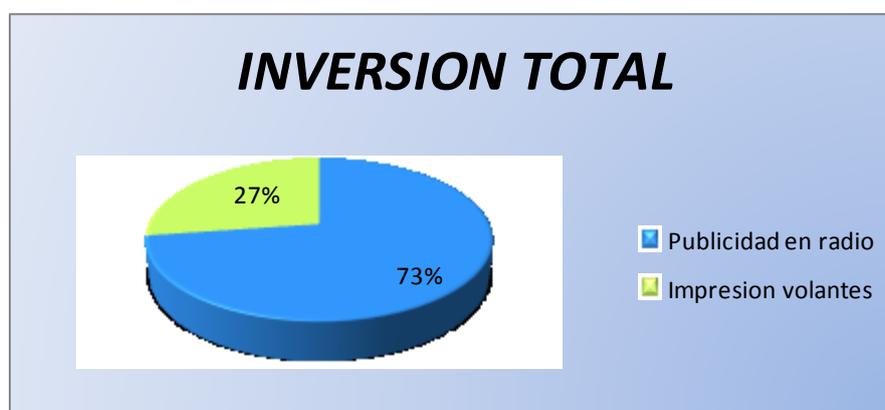
A continuación se detalla las inversiones que realizara la empresa para lograr posicionarse y crecer en el mercado.

Gráfico No. 30
CUADRO DE INVERSIÓN

INVERSION TOTAL	MENSUAL	ANUAL	%
Publicidad en radio	32	384	73%
Impresion volantes	12	144	27%
INVERSION TOTAL		528	100%

Fuente: Guardería Cometa Halley

Elaborado por: Mauro Bertrán



La GUARDERIA COMETA HALLEY a fin de posicionarse en el mercado deberá invertir en publicidad en radio ya que mediante estos medios lograra transmitir a sus potenciales clientes los beneficios e innovaciones de sus servicios brindando calidad y satisfacción a sus clientes.

Por lo que el costo anual a cancelar en lo que se refiere a publicidad en radio será de de \$384 lo que representa el 73% sobre el total de la inversión.

Por otra parte el costo anual de la impresión de volantes será de \$144 lo que representa el 27% sobre el total de la inversión.

4.7 FLUJO DE CAJA

El flujo de caja nos va a permitir controlar la situación financiera de la empresa durante la ejecución de las actividades por comparación entre el flujo de fondos presupuestado (Flujo de Caja Presupuestado) por la ejecución del plan, con los fondos recibidos (Flujo de Caja Actual).

Esto permite tomar decisiones a tiempo si los fondos recibidos o a recibir son menores a lo presupuestado (caída de precios, gastos no programados, aumentos de precios de insumos) u oportunidades de inversión si los ingresos son mayores a lo presupuestado.

El flujo de efectivo actual revela un estado irregular así en el año 1 el flujo llego a un monto de 17.206 en el segundo año un monto de 19.230 y finalmente en el año 5 un monto de 22.641.

Gráfico No. 31
FLUJO DE EFECTIVO SIN PROPUESTA

FLUJO DE EFECTIVO						
SIN PROPUESTA						
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	VENTAS	34.560	36.979	39.568	42.337	45.301
(-)	COSTO DE VENTAS	3.366	3.602	3.854	4.123	4.412
(=)	UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	31.194	33.378	35.714	38.214	40.889
(-)	GASTO ADMINISTRATIVOS	5.926	5.926	5.926	5.926	5.926
(-)	GASTO DE VENTAS					
(-)	DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN	3.029	2.039	972	972	972
(=)	UTILIDAD OPERATIVA	22.239	25.413	28.816	31.316	33.991
(-)	IMPUESTOS Y PARTICIPACIONES	8.062	9.212	10.446	11.352	12.322
(=)	UTILIDAD NETA	14.177	16.201	18.370	19.964	21.669
(+)	DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN	3.029	3.029	972	972	972
(+)	VALOR RESIDUAL					9.392
(=)	FLUJO DE EFECTIVO SIN PROPUESTA	0	17.206	19.230	19.342	20.936
						22.641

Gráfico No. 32

FLUJO DE EFECTIVO CON PROPUESTA

	0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS		34,560	40,435	47,309	55,352	64,762
(-) COSTO DE VENTAS		3366	3804	4298	4857	5488
(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		31,194	36,632	43,011	50,495	59,273
(-) GASTO ADMINISTRATIVOS		6,329	6,329	6,951	6,951	7,391
(-) GASTO DE VENTAS		528	545	563	582	601
(-) DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN		3,029	3,029	972	972	972
(=) UTILIDAD OPERATIVA		21,308	26,728	34,525	41,990	50,309
(-) IMPUESTOS Y PARTICIPACIONES		7,724	9,689	12,515	15,221	18,237
(=) UTILIDAD NETA		13,584	17,039	22,010	26,769	32,072
(+) DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN		3,029	3,029	972	972	972
(+) VALOR RESIDUAL						4,359
(=) FLUJO DE EFECTIVO CON PROPUESTA		16,613	20,068	22,982	27,741	37,403

Fuente: Guardería Cometa Halley

Elaborado por: Mauro Bertrán

La inversión en publicidad generará en la empresa cambios financieros significativos que fomentarán el crecimiento continuo y efectivo de la misma así en el año uno se espera un flujo de 16.613, en el año dos 20.068 y finalmente en el año 5 un valor por 37.403.

4.8 VALOR ACTUAL NETO (VAN)

Gráfico No. 33

VAN

VAN	COSTO	VAN	ROI BENEFICIO/COSTOS
2.864	528	431	6,64
2.786	545	363	7,67
2.318	563	306	7,57
2.444	582	258	9,46
3.875	601	218	17,78
14.286		1.577	9,06

Fuente: Guardería Cometa Halley

Elaborado por: Mauro Bertrán

Con los datos obtenidos se procede a realizar el cálculo del VAN (Valor actual neto) con el fin de tomar una decisión de aceptar o no el proyecto, si el VAN es igual o superior a cero el proyecto es aceptable.

La publicidad al ser un costo no puede ser evaluada como un activo fijo. Por tanto el gasto en publicidad se lo debe hacer esperando un impacto en cada ejercicio económico por eso traemos a valor presente el flujo de efectivo operacional generado en cada año y lo comparamos con el gasto en publicidad de cada año pero igualmente a valor presente de esta manera estamos comparando los beneficios generados en de cada año con los gastos en los cuales se ha incurrido para obtenerlos.

TASA DE DESCUENTO

La tasa de descuento es la tasa a la que se deberá descontar los flujos.

Gráfico No. 34

TASA DE DESCUENTO

Tasa riesgo país	12%
Tasa int. pasiva	5,57%
Tasa de Inflación	4,55%
TOTAL	21,41%

Fuente: Guardería Cometa Halley

Elaborado por: Mauro Bertrán

Esta tasa se calcula tomando en consideración la tasa de inflación, la tasa de interés pasiva y la tasa de riesgo país.

Con estos datos se puede determinar la tasa de descuento del 21.41%

4.9 RENTABILIDAD SOBRE INVERSIÓN

Gráfico No. 35

ROI

FLUJO DE EFECTIVO INCREMENTAL	VAN	COSTO	VAN	ROI BENEFICIO/COSTOS
3.508	2.864	528	431	6,64
4.180	2.786	545	363	7,67
4.262	2.318	563	306	7,57
5.503	2.444	582	258	9,46
10.688	3.875	601	218	17,78
	14.286		1.577	9,06

Fuente: Guardería Cometa Halley

Elaborado por: Mauro Bertrán

El índice de deseabilidad manifiesta que por cada dólar invertido se recupera en 6,64 veces lo invertido, esto quiere decir que si la relación costo – beneficio es mayor o igual a 1 la inversión es aceptable.

En este caso observamos que dicho índice muestra un valor de 6,64 lo que hace aceptable el proyecto.

CAPÍTULO V

5.1 CONCLUSIONES

- A través del análisis situacional de la Guardería Cometa Halley se pudo determinar la necesidad de desarrollar un plan estratégico que le permita tener claro su direccionamiento para poder cumplir con sus objetivos como alcanzar una cobertura adecuada en el mercado
- El direccionamiento estratégico que hemos propuesto, le permitirá a la Guardería Cometa Halley definir los procesos en función de todas las actividades que se realizan dentro de cada área, llevándole a la optimización de recursos, eficacia y eficiencia además de la obtención de mayores ingresos.
- Los indicadores de gestión ayudarán a medir y controlar las actividades de la empresa y así ver los resultados y poder tomar las decisiones apropiadas.
- La estructura de financiamiento se la determinó en 100% como aportación de los dueños, por lo que no se involucra a terceros en el financiamiento del proyecto, la inversión asciende a 3.768 dólares.
- El estudio financiero permitió proyectar las operaciones de la empresa en cifras que permitan a la administración conocer cuál será la situación económica y financiera del negocio, constituyéndose como una herramienta para la toma de decisiones a corto, mediano y largo plazo.

5.2 RECOMENDACIONES

- Una vez demostrado la factibilidad de este proyecto la recomendación a los propietarios de la Guardería Cometa Halley es el de poner en marcha esta planificación estratégica, suministrando de fondos para su implementación.

- Constantemente monitorear el mercado y su entorno para no perder a los clientes por el constante crecimiento de la competencia, además ofertar nuevos servicios y perfeccionarlos, para asegurar la fidelidad de los clientes y así asegurar la recuperación de la inversión.

- Ejecutar las estrategias planteadas, para utilizar de manera eficiente cada uno de los recursos disponibles para de esta manera alcanzar con eficacia las metas y objetivos propuestos para lograr obtener la rentabilidad planeada.

- Mantener al personal preparado y comprometido con la empresa, mediante la capacitación continua.

- Pensar siempre en el cliente y en su satisfacción porque esa será la clave de la rentabilidad por siempre.

BIBLIOGRAFIA

- CERTO, Humberto. Gerencia Estratégica, 2da. Edición, México DF, 2003
- HILL, Charles W.; JONES, Gareth R. Administración Estratégica Un Enfoque Integrado, 6ta. Edición, México DF, 2005.
- MENDEZ, Carlos, Metodología diseño y desarrollo del proceso de investigación, Mc Graw Hil, pag 133
- www.google.com
- http://www.supercias.gov.ec/Documentacion/Sector%20Societario/Marco%20Legal/instructivo_soc.pdf
- <http://camaradecomerciodequito/aspectolegal/.com/mdj>
- CORREDOR, J. La Planificación Estratégica. 3ra. ED. Venezuela: Vadell Hermanos Editores.
- www.bce.fin.ec/
- Enciclopedia Encarta 2008
- Ibidem p.86.
- Ibidem p.87
- ESCALANTE, Juan Carlos; *Guía de Planificación Estratégica*, Universidad Central del Ecuador; pp. 64,65.
- SERNA, Humberto. *Gerencia Estratégica*.
- VILLACIS, Juan. *Guía Práctica de administración y control para bancos y financieras*.
- EGUES DELGADO FAUSTO MARCELO. Investigación Científica
- NORTON, KAPLAN: *Balanced Scorecard: Traduciendo la Estrategia en acción*.
- Anthony E. Boardman – Análisis de costes y beneficios: Conceptos y práctica 2da. Edición
- BODIE ZVI Y MERTON ROBERT C. Finanzas
- MIRANDA, Juan José. Gestión de Proyectos Cuarta edición Bogotá Colombia, pp. 49, 150.