



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
FACULTAD DE CIENCIAS NATURALES Y MATEMÁTICAS

“DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA UN INSTITUTO DE
INGLÉS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

PROYECTO INTEGRADOR

Previa a la obtención del Título de:

INGENIERA EN AUDITORÍA Y CONTADURÍA PÚBLICA AUTORIZADA

Presentado por

Gissella Elizabeth Arévalo Coronel

Kenia Lilibeth Vélez Montoya

Guayaquil – Ecuador

2017

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios por guiarme y bendecirme en cada paso que he dado. A mis padres Jorge Arévalo y María Coronel por que han sido la base fundamental para lograr mis objetivos.

A mis sobrinos que son mi inspiración para salir adelante, para que se sientan orgullosos de su tía que siempre estará junto a ellos.

Gissella Elizabeth Arévalo Coronel

DEDICATORIA

A Dios, por su infinito amor y por darme la paciencia y fortaleza necesaria para alcanzar una de las metas más importante de mi vida.

A mi familia, mi amada hija Alejandra Herrera que es la razón de querer ser mejor persona cada día y mi esposo John Herrera por ser mi complemento.

A mis padres y mis abuelos por su apoyo incondicional en cada paso que doy.

Kenia Lilibeth Vélez Montoya

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi hermano Jorge ya que fue la principal persona que me ayudo a dar este gran paso en mi vida sin el hoy no estuviera cumpliendo este gran sueño.

A mi madre María y a mi padre Jorge que son el motor de mi vida y siempre me han alentado para no desistir, a mis hermanos y hermanas por enseñarme a ser mejor persona. A mi tía María por ayudarnos a mis hermanas y a mí, gracias a todos por brindarme ese amor incondicional.

A mi enamorado por permanecer a mi lado con amor y paciencia durante mis últimos años de estudios.

También expresar mi agradecimiento a mis amigos que son prácticamente mi familia, siempre me han ayudado a mejorar mis momentos malos.

Gissella Elizabeth Arévalo Coronel

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, por todas las pruebas que ha puesto en mi camino a lo largo de mi carrera universitaria, ya que de cada una he aprendido algo importante.

A mi hija que es el ángel que Dios me ha regalado para hacer mis días más interesantes, a mi esposo por su amor y entrega en estos años.

Manifiesto mi gratitud infinita hacia mi madre Nancy Montoya por ser un ejemplo de mujer fuerte y luchadora y a mi padre Enrique Vélez por su apoyo constante en este período.

Agradezco a mis padres de crianza Horacio y Cecilia y a mis abuelos por darme su amor incondicional y paciencia en cada etapa de mi vida.

A mi hermano, cuñada y sobrinos por ser el más grande ejemplo de perseverancia.

A mi suegra por contribuir a mi desarrollo personal y profesional, también por su incalculable apoyo moral.

Finalmente, a mis amigos Ingrid, Zayda, Joel, Gissella y a mis otros compañeros que con ayuda mutua estamos alcanzando nuestros objetivos, en este arduo proceso en donde se cosechan grandes amistades.

Kenia Lilibeth Vélez Montoya

DECLARACIÓN EXPRESA

La responsabilidad del contenido de este trabajo final de graduación, nos corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL.

Gissella Elizabeth Arévalo Coronel

Kenia Lilibeth Vélez Montoya

RESUMEN

Las organizaciones indistintamente del origen de su capital (públicas, privadas o de economía mixta) producen un gran aporte para el crecimiento económico del país y crean mejores condiciones de vida para la sociedad.

Por otra parte muchas de estas empresas presentan problemas internos, incumplimiento de objetivos propuestos, carencia de un buen manejo administrativo y la falta de planeación estratégica, que pueden provocar el cese de sus actividades.

El presente proyecto tiene como finalidad proponer al instituto de idiomas, objeto de estudio, las metodologías para establecer mejoras en su manera de planear, organizar, dirigir, controlar y evaluar sus actividades, a fin de lograr sus objetivos y manejar los recursos propios de forma eficaz y eficiente.

Con respecto a la metodología aplicada para el estudio del instituto de idiomas escogido, se procederá a analizar en primer lugar los componentes de la planeación en vigencia, así como: misión, visión, objetivos y estrategias; en segundo lugar se revisaran los componentes de la organización, tales como: la estructura organizacional, mapa de proceso y sus diagramas de flujos, análisis de valor e indicadores; en tercer y cuarto lugar se presenta los componentes de la dirección y control, así como: el análisis de los indicadores de cada proceso, diagrama de comportamiento de los mismos y el Plan de Mejora.

La información para el estudio propuesto se obtuvo a través de las siguientes técnicas de recopilación de datos: investigación documental, consulta de sistemas de información, observación directa, cuestionarios y entrevistas al Gerente General, personal administrativo y estudiantes con el fin de conocer sus opiniones sobre la eficacia y eficiencia del funcionamiento la organización.

Como resultado de la metodología aplicada se emitió un informe con los hallazgos relevantes con las respectivas conclusiones y recomendaciones que permitirían la mejora continua del Instituto de Idiomas.

ABSTRACT

Regardless of the origin of organizations capital (public, private or mixed economy), produce a great contribution to the country's economic growth and creating better living conditions for society.

On the other hand, many of these companies have internal problems, non-compliance with proposed objectives, lack of a good administrative management and lack of strategic planning, which may lead to the cessation of their activities.

This project aims to propose to the Institute of Languages: Object of study, Methodologies for improving the way they plan, to Organize, direct, control and evaluate their activities, in order to achieve its objectives and manage own resources effectively and efficiently.

Regarding the methodology applied for the study of the chosen Language Institute, It will proceed to analyze first the components of the planning in force, as well as: Mission, vision, objectives and strategies. Second, we will review the components of the organization, such as: the organizational structure, process map and flow diagrams, value analysis and indicators. Third and fourth, we will present the components of the direction and control, as well as: The analysis of the indicators of each process, their behavior diagram and the Improvement Plan.

The information for the proposed study was obtained through the following techniques of data collection: documentary research, information systems consultation, direct observation, questionnaires and Interviews with the General Manager, administrative staff and students, In order to know their opinions on the effectiveness and efficiency of the organization's operation.

As a result of the applied methodology, we issue a report with the relevant findings with their respective conclusions and recommendations that would allow the continuous improvement of the Institute of Languages.

Contenido

ÍNDICE DE TABLAS	xiv
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	xviii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	2
1. Aspectos generales.....	2
1.1 Planteamiento del Problema	2
1.2 Justificación	3
1.3. Objetivos.....	5
1.3.1. Objetivo General.....	5
1.3.2. Objetivos Específicos.....	5
1.4. Metodología.....	6
1.4.1. Alcance	6
1.4.2. Métodos Analíticos	6
1.4.3. Variables de estudio.....	8
1.4.4. Limitaciones.....	8
CAPÍTULO II.....	9
2. Marco conceptual.....	9
2.1. Definiciones Generales	9
2.1.1. Sistema.....	9
2.1.2. Gestión	9
2.2. Proceso administrativo.....	9

2.2.1. Planeación	11
2.2.2. Organización	12
2.2.3. Ejecución.....	12
2.2.4. Control	13
2.2.4.1. Tipos de control	14
2.3. Planeación estratégica.....	15
2.3.1. Beneficios de la planificación estratégica.....	15
2.3.2. Formulación de las estrategias	16
2.3.3. Etapas en el proceso de elaboración del plan estratégico	16
2.3.4. Misión	18
2.3.5. Visión.....	18
2.3.6. Valores	18
2.3.7. Análisis del ambiente interno y externo.....	19
2.3.7.1. Cadena de valor.....	19
2.3.7.2. Factores macroentorno (Análisis PEST).....	20
2.3.7.3. Factores microentorno (Las 5 Fuerzas de Porter)	20
2.4. FODA.....	22
2.5. Procesos	23
2.5.1. Elementos de los procesos	24
2.5.2. Clasificación de procesos.....	25
2.5.2.1. Procesos estratégicos	25

2.5.2.2. Procesos claves	25
2.5.2.3. Procesos de apoyo.....	25
2.6. Administración por procesos	26
2.6.1. Herramientas básicas	26
2.6.1.1. Matriz de evaluación de los factores externos.	26
2.6.1.2. Matriz de evaluación de los factores internos.....	28
2.6.1.3. Diagrama de flujo de procesos.....	31
2.6.1.4. Análisis de valor agregado.....	32
2.6.1.5. Diagrama de Pareto.....	35
2.6.1.6. Metodología 5W 1H.	37
2.7. Control de gestión	38
2.7.1. Áreas de aplicación	38
2.8. Sistema de control de gestión	39
2.8.1. Etapas para la implantación del sistema de control	40
2.9. Indicadores de gestión.....	40
2.9.1. Características	41
2.9.2. Clasificación de indicadores de gestión.....	41
2.9.3. Indicadores de gestión de general utilización	42
2.9.3.1. Economía.	42
2.9.3.2. Eficiencia.	42
2.9.3.3. Eficacia.	42

2.10. Mejora continua	43
2.11. Acciones a implementar.....	44
2.11.1. Acción correctiva	44
2.11.3. Acción preventiva	45
CAPÍTULO III.....	46
Ejecución en el campo	46
3.1 Objeto de estudio y su entorno.....	46
3.1.1. Antecedentes	46
3.1.2. Planeación	46
3.1.2.1. Misión.	46
3.1.2.2. Visión.....	47
3.1.2.3. Objetivos.....	48
3.1.2.4. Programas de inglés.....	49
3.1.2.5. Valores	51
3.1.2.6. Políticas Generales.....	52
3.1.2.7. Cadena de valor.....	60
3.1.2.8. Análisis Pest.....	63
3.1.2.9. Las 5 Fuerzas de Porter.....	67
3.1.2.10. Análisis de resultados sobre diagnóstico organizacional.....	68
3.1.2.11. Análisis de Resultados-Evaluación: satisfacción de los estudiantes.....	93
3.1.2.12. Diagrama de Pareto	106

3.1.2.13. Técnica 5W-1H aplicada para el análisis de las causas.	111
3.1.2.14. Análisis FODA.....	113
3.1.2.15. Matriz FODA.....	115
3.1.2.16. Estrategias.....	117
3.1.2.17. Matriz de Evaluación de los factores Externos (EFE).....	118
3.1.2.18. Matriz de Evaluación de los factores Internos (EFI).	120
3.1.3. Organización, Control y Dirección.	122
3.1.3.1. Estructura Organizacional.....	122
3.1.3.2. Procesos	124
3.1.3.3. Documentación de los procesos.	171
3.1.3.4. Documentación de las Funciones	173
3.1.3.5. Documentación de las políticas	176
CAPITULO IV.....	179
Conclusiones y recomendaciones	179
4.1. Informe de auditoría.....	179
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	189

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Variables de estudio.....	8
Tabla 2 Perspectivas del proceso administrativo.....	10
Tabla 3 Etapas en el proceso de elaboración del plan estratégico.....	17
Tabla 4 Matriz de evaluación de los factores externos.....	28
Tabla 5 Matriz de evaluación de los factores internos.....	30
Tabla 6 Símbolos de diagramas de flujo.....	31
Tabla 7 Formato AVA “identificación del proceso”.....	33
Tabla 8 Formato AVA “descripción del proceso”.....	33
Tabla 9 Formato AVA “clasificación de actividades”.....	34
Tabla 10 Formato AVA “Contabilización por grupo de actividades”.....	34
Tabla 11 Formato de Tabla de Pareto 1.....	35
Tabla 12 Formato Tabla de Pareto 2.....	36
Tabla 13 Congruencia de las actividades.....	69
Tabla 14 Distribución del área de trabajo.....	69
Tabla 15 Desenvolvimiento laboral.....	70
Tabla 16 Personal suficiente.....	71
Tabla 17 Media- Estructura.....	72
Tabla 18 Comunicación laboral.....	73
Tabla 19 Relación laboral.....	74
Tabla 20 Cooperación laboral.....	75
Tabla 21 Oportunidad de crecer en lo laboral.....	76
Tabla 22 Media- ambiente laboral.....	76
Tabla 23 Reconocimiento del trabajo realizado.....	78
Tabla 24 Incentivo moral.....	78

Tabla 25 Reconocimiento esfuerzo extra.....	79
Tabla 26 Condiciones laborales	80
Tabla 27 Media-Incentivos	81
Tabla 28 Supervisión de actividades.....	82
Tabla 29 Dominio de funciones	83
Tabla 30 Delegación de funciones	84
Tabla 31 Toma de decisiones conjuntas	85
Tabla 32 Media-Dirección	86
Tabla 33 Tecnología adecuada.....	87
Tabla 34 Actualización tecnológica.....	88
Tabla 35 Herramientas informáticas	88
Tabla 36 Condiciones laborales	89
Tabla 37 Instalaciones adecuadas	90
Tabla 38 Media-Tecnología y Condiciones del ambiente	91
Tabla 39 Medio de conocimiento	93
Tabla 40 Programas inscritos.....	94
Tabla 41 Motivo de Inscripción.....	95
Tabla 42 Comparación.....	96
Tabla 43 Desarrollo de clases	97
Tabla 44 Puntualidad	99
Tabla 45 Calificación Profesores	100
Tabla 46 Material Académico.....	101
Tabla 47 Instalaciones.....	102
Tabla 48 Recomendaciones	103
Tabla 49 Satisfacción.....	104

Tabla 50 Abandono del curso por parte de los estudiantes.....	106
Tabla 51 Gestión Administrativa con carencias.	108
Tabla 52 No ha crecido la demanda por el servicio que brinda el Instituto.....	109
Tabla 53 Matriz de 5w's y 1 H de Problema "Retraso en el cumplimiento mandatorio"	111
Tabla 54 Matriz de 5w's y 1 H de Problema “Falta de Capacitación sobre atención al cliente”	112
Tabla 55 Análisis FODA	114
Tabla 56 Matriz FODA.....	116
Tabla 57 Matriz de factores externos.....	119
Tabla 58 Matriz de factores internos	121
Tabla 59 Descripción de los pasos del proceso: Elaboración del presupuesto anual	128
Tabla 60 Matriz de Valor Agregado del proceso E.P.A	130
Tabla 61 Índice de Valor Agregado: Elaboración del presupuesto anual.....	131
Tabla 62 <i>Indicadores propuestos para la elaboración del presupuesto anual</i>	132
Tabla 63 Matriz del análisis GAP del proceso E.P.A	134
Tabla 64 Descripción de los pasos del proceso colecturía.....	137
Tabla 65 Matriz de Valor Agregado del proceso Colecturía	139
Tabla 66 Índice de Valor Agregado: Colecturía	140
Tabla 67 Matriz de Valor Agregado del proceso colecturía-Situación mejorada.....	142
Tabla 68 Índice de Valor Agregado: Colecturía mejorado	143
Tabla 69 <i>Indicadores propuestos para el proceso de Colecturía</i>	144
Tabla 70 Matriz del análisis GAP del proceso Colecturía	145
Tabla 71 Plan de mejora para el proceso de Colecturía.....	146
Tabla 72 Descripción de los pasos del proceso de compras	150
Tabla 73 Matriz de Valor Agregado del proceso compras	152

Tabla 74 Índice de Valor Agregado: Compras situación actual	153
Tabla 75 Matriz de Valor Agregado del proceso compras-Situación mejorada	155
Tabla 76 Índice de Valor Agregado: Compras mejorado	156
Tabla 77 <i>Indicadores propuestos del proceso de compras</i>	157
Tabla 78 Matriz del análisis GAP del proceso de compras	158
Tabla 79 Plan de mejora del proceso de compras.....	159
Tabla 80 Descripción de los pasos del proceso pago a proveedores	163
Tabla 81 Matriz de Valor Agregado del proceso pago a proveedores.....	165
Tabla 82 Índice de Valor Agregado: Pago a proveedores	166
Tabla 83 <i>Indicadores del proceso pago a proveedores</i>	167
Tabla 84 Matriz del análisis GAP del proceso pago a proveedores	169
Tabla 85 Formato documentación de procesos 1/3.....	171
Tabla 86 Formato documentación de procesos 2/3.....	172
Tabla 87 Formato documentación de procesos 3/3.....	172
Tabla 88 Formato de documentación de funciones 1/4	173
Tabla 89 Formato documentación de funciones 2/4	174
Tabla 90 Formato documentación de funciones 3/4	174
Tabla 91 Formato documentación de funciones 4/4	175
Tabla 92 Formato documentación de políticas 1/3	176
Tabla 93 Formato de documentación de políticas 2/3	177
Tabla 94 Formato documentación de políticas 3/3	177

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Proceso Administrativo	10
Ilustración 2. Elementos del Proceso Administrativo	11
Ilustración 3. Composición de la Planificación	11
Ilustración 4. Composición de la organización	12
Ilustración 5. Composición de la dirección	13
Ilustración 6. Composición de control	14
Ilustración 7. Diagrama explicativo de la cadena genérica de valor de Porter Fuente (p55)	19
Ilustración 8. Estructura del FODA	23
Ilustración 9. Elementos del proceso	24
Ilustración 10 Formato diagrama de Pareto 1	36
Ilustración 11. Formato diagrama de Pareto 2	36
Ilustración 12. Formato Diagrama de Pareto 3	37
Ilustración 13. Etapas para la implementación del sistema de control	40
Ilustración 14. Ciclo Deming	43
Ilustración 15. Cadena de valor del instituto de inglés	63
Ilustración 16. Congruencia de las actividades con el puesto de trabajo	69
Ilustración 17. Distribución del área de trabajo	70
Ilustración 18. Desenvolvimiento laboral	71
Ilustración 19. Suficiente personal	72
Ilustración 20. Media-Estructura	73
Ilustración 21. Comunicación laboral	74
Ilustración 22. Relación laboral	75
Ilustración 23. Cooperación laboral	75

Ilustración 24. Oportunidad de crecer	76
Ilustración 25. Media-Ambiente laboral	77
Ilustración 26. Reconocimiento del trabajo realizado	78
Ilustración 27. Incentivo moral	79
Ilustración 28. Reconocimiento esfuerzo extra	80
Ilustración 29. Condiciones laborales	81
Ilustración 30. Media-Incentivos	82
Ilustración 31. Supervisión de actividades	83
Ilustración 32. Dominio de funciones	84
Ilustración 33. Delegación de funciones	84
Ilustración 34. Toma de decisiones conjuntas	85
Ilustración 35. Media-Dirección	86
Ilustración 36. Tecnología adecuada	87
Ilustración 37. Actualización tecnológica	88
Ilustración 38. Herramientas informáticas	89
Ilustración 39. Condiciones laborales	90
Ilustración 40. Instalaciones adecuadas	90
Ilustración 41. Tecnología y condiciones del ambiente	91
Ilustración 42. Medio de información	93
Ilustración 43. Programas inscritos	94
Ilustración 44. Motivo de Inscripción	95
Ilustración 45. Comparación	97
Ilustración 46. Desarrollo de clases	98
Ilustración 47. Puntualidad	99
Ilustración 48. Calificación Profesores	100

Ilustración 49. Material Académico	101
Ilustración 50. Instalaciones	102
Ilustración 51. Recomendaciones	103
Ilustración 52. Satisfacción	104
Ilustración 53. Diagrama de Pareto – Abandono del curso por parte de los estudiantes.	107
Ilustración 54. Diagrama de Pareto – Quejas sobre los servicios de Atención al Cliente.	108
Ilustración 55. Diagrama de Pareto – No ha crecido la demanda	110
Ilustración 56. Organigrama actual	122
Ilustración 57. Organigrama propuesto	123
Ilustración 58. Procesos del instituto de inglés	124
Ilustración 59. Elementos del proceso elaboración del presupuesto	125
Ilustración 60. Diagrama de flujo- Elaboración del presupuesto-Recaudación de información	126
Ilustración 61. Diagrama de flujo- Elaboración del presupuesto- Elaboración y aprobación	127
Ilustración 62. Diagrama de comportamiento-Ejecución del presupuesto de gastos	134
Ilustración 63. Elementos del proceso colecturía	135
Ilustración 64. Diagrama de flujo-Colecturía	136
Ilustración 65. Diagrama de flujo colecturía.- situación mejorada	141
Ilustración 66. Diagrama de comportamiento.- Aumento de las ventas	146
Ilustración 67. Elementos del proceso de compra	148
Ilustración 68. Diagrama de flujo de compras	149
Ilustración 69. Diagrama de flujo compra.- situación mejorada	154
Ilustración 70. Diagrama de comportamiento compras	159
Ilustración 71. Elementos del proceso pago a proveedores	161
Ilustración 72. Diagrama de flujo pago a proveedores	162

Ilustración 73. Diagrama de comportamiento pagos

169

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto se enfocará al desarrollo de un sistema de control de gestión en el área administrativa de un instituto de inglés, como una herramienta importante dentro de una organización, ya que se puede definir al mismo como un conjunto de procesos que le permite a la empresa crear mecanismos logrando el cumplimiento de los objetivos establecidos al inicio de sus actividades.

Es importante para una entidad integrar un sistema de control de gestión que le permita identificar a la entidad si su actuación está alineada con los objetivos estratégicos establecidos y de esta manera optimice el funcionamiento administrativo y operativo de la organización brindando las técnicas y herramientas necesarias para una correcta administración.

El contenido del proyecto está compuesto por cuatro capítulos, los cuales se describen a continuación: El primer capítulo se denomina “Aspectos Generales” en el que se dará a conocer a los lectores el problema que se pretende resolver la justificación por el que se desarrollará, la metodología aplicada para llegar a su formación, el alcance y las limitaciones de información. El segundo capítulo se denomina “Marco Teórico” en el que se exponen las teorías basadas en un marco general de acuerdo al entorno de la organización, definiciones que permitan comprender al lector los términos técnicos aplicados para el desarrollo del proyecto. En el tercer capítulo denominado “Ejecución en el campo” se incluirá el levantamiento de información con su respectivo análisis, añadiendo las estrategias propuestas correspondientes a los hallazgos encontrados en el análisis de los resultados. El cuarto capítulo denominado “Conclusiones y Recomendaciones” tendrá la finalidad de dar a conocer diferentes criterios para la mejora de falencias encontradas o posibles situaciones que en el futuro afecten al cumplimiento de los objetivos de la organización.

CAPÍTULO I

1. Aspectos generales

1.1 Planteamiento del Problema

Las empresas indistintamente del origen de su capital (públicas, privadas o de economía mixta), tienen como función principal producir bienes y servicios de calidad para satisfacer las necesidades de la sociedad, obteniendo a cambio rendimientos económicos para su desarrollo, alcanzando estabilidad en el mercado en que se desenvuelve.

Estas producen un gran aporte para el crecimiento económico del país y crean mejores condiciones de vida para la sociedad, por ejemplo generando fuentes de empleo que permiten a las personas poder obtener ingresos para cubrir sus gastos. Y Además con el cumplimiento de sus obligaciones fiscales se financia la construcción de infraestructura y servicios públicos.

Ciertas organizaciones presentan problemas internos que pueden reducir su productividad como no establecer de forma correcta la visión, misión y objetivos, así también la escasa especificación para la ejecución de los procesos, la incorrecta toma de decisiones y la inexistencia de control de recursos (humanos y materiales) que no permiten conocer los niveles de desempeño establecidos por la entidad.

Para que las organizaciones no presenten estas dificultades y dada la importancia de las mismas, es necesario que cuenten con un Sistema de Control de Gestión y de esta manera garanticen sobre temas de interés a los clientes, empleados, socios y otros, sobre si sus registros contables son confiables; si sus actividades se realizan de acuerdo a lo que indican las normas que lo rigen y; si trabajan con las mejores prácticas profesionales.

Para prevenir que las empresas no alcancen el desempeño efectivo en sus operaciones que provocan la perdida de clientela o incluso el cese en las funciones, es de vital importancia

mantenerse en la búsqueda permanente de posibles soluciones que ayuden a reorganizar y dirigir a un mejor desempeño y control eficiente de los recursos materiales, humanos y económicos respectivamente.

1.2 Justificación

En la actualidad las entidades son más competitivas, adoptando estrategias que estén dirigidas a optimizar los procedimientos de control, en donde los componentes de la planeación estratégica y administración de recursos juegan un papel muy importante, con el propósito de que cada área ya sea operativa o administrativa asuma responsabilidades en lo relativo a sus funciones a fin de garantizar su enfoque y continuidad en el mercado empresarial.

Toda entidad que ejecuta sus operaciones con un buen sistema de control gestión, establece un conjunto de directrices que permitirían orientar el desarrollo de cualquier proceso y conoce si, sus objetivos, metas, estrategias entre otros componentes de las funciones administrativas, se están cumpliendo totalmente o en qué nivel se encuentran.

El Sistema de Control de Gestión, brinda al empresario la certidumbre y tranquilidad sobre su negocio, ya que ayuda a la administración a utilizar, tratar y manejar sus riquezas de una manera eficiente y eficaz. Enfocándose en que los objetivos planteados al inicio de sus actividades o al iniciar un nuevo periodo laboral, sean evaluados, medidos confiablemente y que se estén cumpliendo a cabalidad.

Para esto es imprescindible el análisis del Proceso Administrativo de cada organización, ya que permitirá la identificación de falencias en sus funciones y con ello dará lugar a propuestas de acciones correctivas precisas, aplicando los instrumentos necesarios para que la administración ejecute sus operaciones efectivamente y que sus resultados alcancen un nivel de excelencia.

El proceso Administrativo permite a los directivos de una empresa dirigirla de forma correcta, cumpliendo con las metas establecidas, analizando a la organización mediante la ejecución exacta de las funciones que la componen. Para que se logre cumplir con los objetivos el proceso debe estar compuesto por cuatro elementos interrelacionados que son: Planeación, Organización, Ejecución y Control.

Para esto se da relevancia a una de las formas más conocidas de clasificación de los elementos del Proceso Administrativo: Planeación, donde se determina los resultados que se quieren alcanzar, así como las condiciones futuras y los elementos necesarios para que este funcione eficazmente. Aquí se realiza la elección de las decisiones más adecuadas para establecer bases donde se determine el riesgo y minimizarlo; Organización, aquí se ordena y agrupa las actividades de todos los individuos que integran una empresa para alcanzar los fines propuestos, asignando funciones, responsabilidad, jerarquía y estableciendo relaciones; Ejecución, después de determinar las actividades en la planeación y organización se tomara medidas para que inicien las acciones requeridas y así los miembros de la organización ejecuten la tarea; Control, los directivos se cercioran de que los hechos concuerden con el plan establecido. Estos elementos encaminan a la empresa hacia el éxito administrativo y por lo tanto garantizan la satisfacción del cliente.

Por lo tanto, genera beneficios expresados en la optimización de los procesos de la Organización que repercutirá en que las actividades realizadas o las decisiones tomadas sean las correctas, además de promover y orientar el comportamiento organizacional, es por ello que los componentes de la Planeación Estratégica y administración de los recursos juegan un papel muy importante dentro de este sistema.

Es indispensable que la organización cuente con herramientas e instrumentos necesarios para lograr detectar de la forma más temprana posible, los riesgos y dificultades que pueden comprometer la oportunidad de los ajustes, reemplazos de elementos o procesos

que impidan el éxito administrativo mediante el desempeño de sus operaciones y actividades eficaces y eficientes, y lograr el objetivo principal del negocio, la satisfacción del cliente.

La creación de un sistema de gestión compromete a los colaboradores administrativos ya que son los que pondrán en marcha el mismo, orientados con un solo fin que es el de cumplir los objetivos y metas de la entidad, la participación de los empleados contribuirán en el éxito empresarial. Es importante destacar que la elaboración de un manual es necesaria para empresas que manejan sus actividades de forma empírica para que se enfoquen al logro de la misión y objetivos con el mejor manejo de recursos tanto financieros, tecnológicos y humanos.

1.3. Objetivos

Para la elaboración de la presente propuesta establecemos los siguientes objetivos:

1.3.1. Objetivo General

Construir un sistema de control de gestión, aplicable a un instituto de inglés, que le permita mejorar su funcionamiento y posesionarse entre los más destacados de la ciudad.

1.3.2. Objetivos Específicos

2. Identificar las políticas y procedimientos operativos para realizar el análisis de valor y proponer mejoras.
3. Desarrollar estrategias para que el Instituto de inglés logre alcanzar sus propósitos y objetivos.
4. Determinar los indicadores de desempeño midiendo la eficacia y eficiencia de los procesos.
5. Analizar los indicadores de los procesos críticos de un semestre definiendo la meta a lograr y el plan de mejora.

6. Fundamentar el sistema de control propuesto para que se utilice como una guía de las gestiones administrativas.

1.4. Metodología

1.4.1. Alcance

El sistema de control de gestión estará dirigido hacia un instituto de inglés en la ciudad de Guayaquil y su alcance incluye los procedimientos vinculados a los siguientes procesos: compras, pagos a proveedores, colectoría y elaboración del presupuesto anual y que además, sea utilizado con un considerable grado de sencillez por todos los usuarios.

Para el proyecto integrador se utilizará la información administrativa correspondiente al último semestre de ejecución del instituto objeto de estudio.

1.4.2. Métodos Analíticos

El sistema de control de gestión de la organización se desarrollará utilizando las siguientes técnicas de recopilación de datos: investigación documental, consulta de sistemas de información, entrevista, cuestionarios y la observación directa, a saber:

Investigación documental

Consiste en seleccionar y analizar documentos que contengan datos de interés relacionados con el tema del proyecto, ya sean bases jurídicos-administrativas, actas de reuniones, oficios y todo texto que aporte información relevante a la investigación.

Consulta a sistemas de información

El acceso a sistemas computacionales es indispensable a fin de obtener información y recursos de apoyo, esto permite recabar datos internos y /o de sistemas externos a la organización, enlazados a través de redes o vía satélite.

Entrevistas

Esta herramienta tiene el objetivo de obtener información relevante para los planes de acción o mejora que se quieran incorporar en los procesos, ya que la gerencia tiene la obligación de tomar en cuenta las opiniones de los clientes tanto internos como externos para lograr satisfacer sus necesidades y cumplir con expectativas.

La entrevista será de tipo no estructurado ya que se permitirá al entrevistado la libertad de brindar información administrativa narrar experiencias y ofrecer su opinión abiertamente.

Como actividades previas a la entrevista se establecerá las áreas a investigar, la distribución del trabajo y responsabilidades, posteriormente se concretará la cita para que el entrevistado esté preparado y proporcione información necesaria.

Cuestionarios

A través de esta herramienta se obtendrá de los clientes la información necesaria. Se estructura por preguntas cerradas, secuenciadas y separadas por temática lo que permite ahorrar recursos.

Al igual que la entrevista el cuestionario tiene un objetivo claro, orden lógico, redacción comprensible y facilidad de respuestas. Se incluirá un instructivo de llenado para el usuario.

Observación directa

Este recurso se llevará a cabo en el área física donde se desarrolla el trabajo administrativo. A fin de complementar la información recabada, se sostendrán pláticas con algunas de las personas que prestan sus servicios en esta área.

1.4.3. Variables de estudio

Para la determinación de las variables de estudio se considera el problema identificado, que es la falta de control de gestión de una organización y a partir de este se establecen las variables de estudio que se fundamentan en los procesos en los cuáles se enfoca el desarrollo del proyecto.

Tabla 1
Variables de estudio

Procesos	Variables de estudio
Compras	Volumen de compras
	Nivel de cumplimiento
Pago a proveedores	Efectividad en el pago a proveedores
Colecturía	Efectividad en la gestión de recaudación
	Efectividad en facturación
Elaboración del presupuesto	Elaboración del presupuesto
	Cumplimiento en la ejecución presupuestaria

Elaborado por: G. Arévalo y K Vélez

1.4.4. Limitaciones

La elaboración del sistema de control de gestión no exige incorporar información financiera de la entidad por lo tanto, al tratarse de una institución educativa se consultará el marco legal pertinente a la actividad en los portales de los organismos reguladores como el Ministerio de Educación y la Secretaría Técnica del Sistema Nacional de Cualificaciones y Capacitación Profesional (SETEC).

CAPÍTULO II

2. Marco conceptual

Para una mejor comprensión se explicarán algunos conceptos clave del sistema a formular.

2.1. Definiciones Generales

2.1.1. Sistema

Todo sistema por distintas que sean sus características o funciones, está compuesto por un conjunto de elementos organizados, cuya finalidad es alcanzar determinados objetivos.

Todo sistema de control debe atravesar por las siguientes etapas:

1. Establecimiento de estándares y puntos críticos.
2. Medición del desempeño.
3. Corrección de las desviaciones.

2.1.2. Gestión

La gestión se relaciona con el manejo cotidiano de recursos materiales, humanos además de financieros en el marco de una estructura que distribuye atribuciones, responsabilidades y que define el esquema de la división del trabajo. Martínez Noguera (2000).

2.2. Proceso administrativo

Se conoce al proceso administrativo como una metodología o flujo continuo de actividades interrelacionadas que se usa para que los directivos aprovechen los recursos humanos, técnicos, materiales y así manejen eficazmente su empresa.

Idalberto Chiavenato organiza el Proceso Administrativo de la siguiente manera:

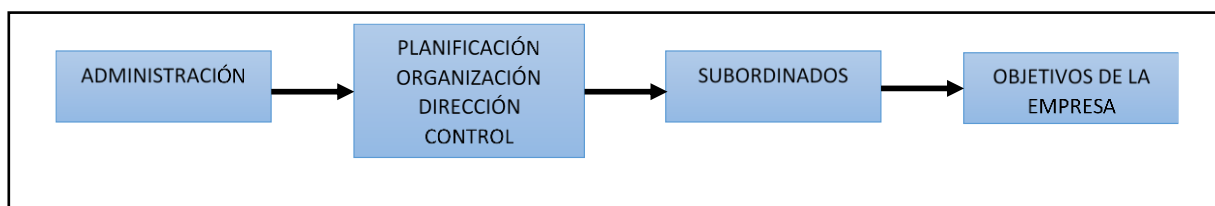


Ilustración 1. Proceso Administrativo

Según las diferentes perspectivas el proceso administrativo comprende los siguientes elementos:

Tabla 2

Perspectivas del proceso administrativo

<i>Según Lyndall Urwick :</i>	<i>Según Henry Fayol:</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Investigación, ▪ Planificación, ▪ Coordinación, ▪ Control, ▪ Previsión, ▪ Organización, ▪ Comando. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planeación, ▪ Comando, ▪ Control, ▪ Organización, ▪ Coordinación.
<i>Según Harold Koontz Y Ciril O'donnell:</i>	<i>Según James A. F. Stoner:</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organización, ▪ Integración, ▪ Dirección, ▪ Planeación, ▪ Control. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planear, ▪ Organizar, ▪ Dirigir, ▪ Controlar.

Elaborado por: G. Arévalo y K Vélez

Después de conocer varias perspectivas sobre los elementos del proceso administrativo se puede determinar de manera global los siguientes: La Planificación, Organización, Dirección y Control.

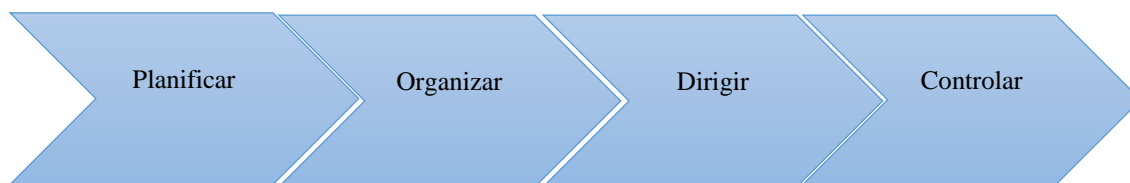


Ilustración 2. Elementos del Proceso Administrativo

Elaborado por: K. Vélez y G. Arévalo

Fuente: Introducción a la Teoría General de la Administración.

Autor: I. Chiavenato

2.2.1. Planeación

Es el punto de partida que establece principios que orientaran a la organización hacia donde se quiere llegar. En esta función se determinan tanto los objetivos como las estrategias para alcanzar las metas establecidas.

Se planifica para que la empresa pondere los resultados a corto, mediano y largo plazo y se encuentren las amenazas o las fortalezas que la rodean conociendo a fondo como enfrentarse a las adversidades que se presenten en el camino.

La planeación cuenta con diferentes componentes a implantar como son: filosofía, valores, misión, visión, propósitos, premisas, investigación, objetivos, estrategias, políticas y programas.

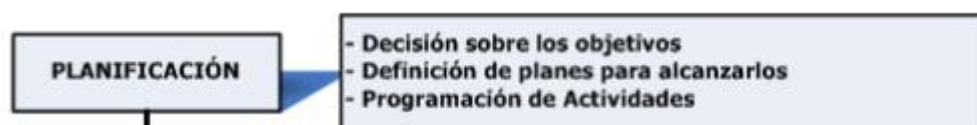


Ilustración 3. Composición de la Planificación

Para llevar a cabo esta función se puede plantear las preguntas: ¿Qué se va a hacer? ¿Cómo lo voy hacer? ¿A dónde se quiere llegar?

2.2.2. Organización

Es un sistema que permite conocer métodos para lograr desempeñar las tareas de manera eficiente, descartando la duplicidad de funciones ya que estructura el diseño de los procesos, funciones y responsabilidades por otro lado, divide y coordina las actividades, reduce costos e incrementa la productividad. Además se coordinan todos los recursos disponibles como: materiales, financieros y el talento humano.

La organización cuenta con diferentes componentes a implantar que son:

- Jerarquización
- Departamentalización
- Descripción de funciones

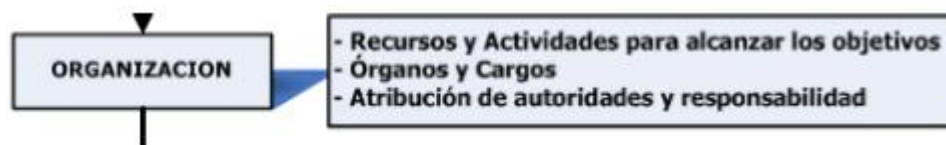


Ilustración 4. Composición de la organización

Entonces es necesario responder a la pregunta: ¿Cómo se va a hacer?

2.2.3. Ejecución

En esta función se efectúan las actividades de toma de decisiones y se guía a los equipos de trabajo con el fin de realizar la acción planeada, preparada y organizada anteriormente con el fin de lograr el éxito administrativo.

La ejecución cuenta con diferentes componentes a implantar que son:

- Toma de decisiones

- Motivación
- Supervisión
- Comunicación
- Liderazgo

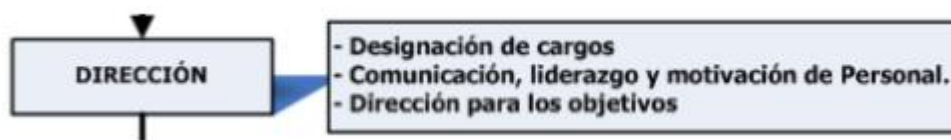


Ilustración 5. Composición de la dirección

2.2.4. Control

El control según Koontz y O Donnell, “es la función de medición y corrección de las ejecutorias de los subordinados de tal manera que se asegure el cumplimiento de los objetivos y planes del organismo o empresa”.

Es la función que mide los resultados obtenidos comparándolos con los esperados y así verificar el cumplimiento de lo planificado anteriormente. Se establecen indicadores que evalúan los resultados para comparar, corregir y mejorar. De esta forma comprueba la efectividad de la gestión.

Ya que es el elemento que termina el proceso administrativo, evalúa el desarrollo general de una organización. Y cuenta con las siguientes etapas:

1. Establecimiento de estándares
2. Medición
3. Corrección

2.2.4.1. Tipos de control

Según Robibins & Coulter (2005), existen tres tipos de controles:

Control preventivo

Es el que tiene la función de conocer los problemas de manera anticipada, tomando las medidas necesarias antes de que se realice la actividad. Su importancia se debe a la toma de decisiones administrativas antes de que se presente un problema.

Control detectivo

Los controles se realizan durante la actividad. Son relevantes debido a que se pueden aplicar mediante supervisión directa.

Control correctivo

Este tipo de control se basa en la retroalimentación ya que tiene lugar después de realizar la actividad. Tiene como desventaja principal que para cuando el administrador tiene la información, el daño ya está hecho. Sin embargo, existen actividades en las que solo es posible aplicar este tipo de control.

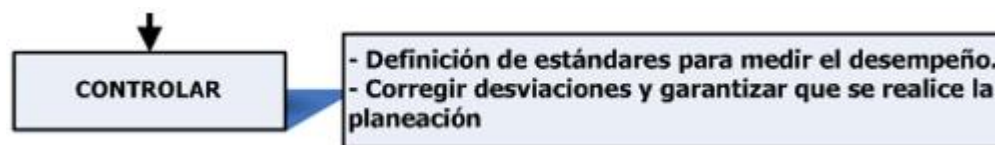


Ilustración 6. Composición de control

2.3. Planeación estratégica

Es un proceso administrativo fundamental para la empresa que desarrolla y mantiene una relación viable entre los objetivos y recursos ya que describe los métodos que establecen las organizaciones para poder definir sus propósitos, políticas y estrategias básicas, permitiendo que estas se preparen para situaciones que se le presenten en el futuro.

Es un proceso sistemático que da sentido de dirección y continuidad a las actividades diarias, permite visualizar el futuro e identificar los recursos, principios y valores requeridos siguiendo para ello una serie de pasos y estrategias que puedan definir objetivos a largo plazo.

En este sentido se desarrolla un sistema de decisiones jerárquico de planificación a partir de tres dimensiones:

1. Amplitud.
2. Grado de agregación de las variables.
3. Secuencia temporal.

2.3.1. Beneficios de la planificación estratégica

- Permite revisar y actualizar la misión, visión y los objetivos institucionales promoviendo un mayor compromiso de todo el personal de la organización.
- Ayuda a mejorar su competitividad, así como la innovación de manera continua y acertada facilitando la gestión de la organización haciéndola más transparente asignando políticas concretas a los diversos sectores implicados y permitiendo la evaluación en función del cumplimiento de las actuaciones especificadas.

- Es una herramienta de coordinación que facilita la coherencia entre los objetivos; también beneficia la mediación sobre la base de criterios cuando se presentan conflictos o incompatibilidades.
- Promueve la eficiencia y eficacia de las actividades empresariales economizando esfuerzos, dinero y tiempo.
- Facilita las funciones de la administración ya que permite que todos los colaboradores conozcan a donde se quiere llevar la organización favoreciendo la delegación de las tareas y obligaciones.
- Analiza y define críticamente las vías alternativas que la organización podría seguir eligiendo la que considere más conveniente.

2.3.2. Formulación de las estrategias

- Incluye el desarrollo de la misión de la empresa
- Identificación de las oportunidades y amenazas externas a la organización;
- La determinación de las fuerzas y debilidades internas,
- El establecimiento de objetivos a largo plazo,
- La generación de estrategias, y
- La selección de estrategias específicas a llevarse a cabo.

2.3.3. Etapas en el proceso de elaboración del plan estratégico

Para la Formulación de Estrategias, José María Sainz establece las siguientes etapas:

Tabla 3
Etapas en el proceso de elaboración del plan estratégico

Etapas en el proceso de elaboración del Plan estratégico				
1. Análisis de la situación	2. Diagnóstico de la situación	3. Sistema de objetivos corporativos -Misión -Visión -Valores -Objetivos Estratégicos	4. Estrategias Corporativas -Definición del Negocio -Estrategia de Cartera -Estrategia Competitiva -Estrategia de Crecimiento	5. Decisiones Operativas -Ejecución -Control - Retroalimentación

Elaborado por: K. Vélez y G. Arévalo
Fuente: El plan estratégico en la práctica, 3era edición.

1. Análisis de la situación: Implica el análisis de la situación en la que se encuentra la organización tanto interna como externamente;
2. Interno: Recursos y Capacidades
3. Externo: Mercado, Competencia y Entorno
4. Diagnóstico de la situación: Es necesario la selección y uso de herramientas para realizar el diagnóstico de la situación de la organización.
5. Sistema de objetivos corporativos: Conlleva establecer la misión, visión, valores y objetivos estratégicos con los que se definirá el camino a seguir de la organización.
6. Estrategias corporativas: Dentro del establecimiento de estrategias corporativas se destaca primero el definir el negocio, estrategias de cartera, estrategias competitivas y las estrategias de crecimiento.

7. Decisiones Operativas: Implica llevar a cabo el plan; ejecutarlo, controlarlo y realizar la respectiva retroalimentación para poder enfocarse en una mejora continua de lo establecido previamente.

2.3.4. Misión

Da sentido y orientación a las actividades de la empresa, entidad u organización. Es la razón de ser que dependerá de la actividad productiva que realice, de las necesidades que tiene el cliente y su situación en el mercado. La misión en una empresa define lo que se pretende hacer en el entorno en el que se desenvuelve y para quien lo va a hacer.

2.3.5. Visión

Indica hacia donde quiere o aspira llegar la empresa a largo plazo, definiendo las metas que se pretende conseguir en el futuro, tomando en consideración los siguientes factores: los cambios en el entorno, las nuevas tecnologías, los continuos cambios en las necesidades del cliente y demás razones que pudiera impedir cumplir con lo definido.

2.3.6. Valores

Son principios éticos que guían a una organización a cumplir sus actividades de forma correcta, estos permiten crear pautas de comportamiento que deben cumplir todos los miembros en todos sus ámbitos.

2.3.7. Análisis del ambiente interno y externo

Para el Análisis Interno se utilizará la siguiente herramienta:

2.3.7.1. Cadena de valor

Es un modelo teórico que gráfica y describe las actividades de una empresa, las cuales se dividen en primaria y de apoyo. Genera valor a la empresa dándole ventaja competitiva frente a otra cuando se analiza su margen a través de la cadena de valor.

Todas las organizaciones tienen actividades que agregan valor al producto y que cuentan con metas comunes las cuales son: eficiencia, calidad, innovación y capacidad de satisfacer al cliente, para lograr esto se requiere una alta integración interdisciplinaria.



Ilustración 7. Diagrama explicativo de la cadena genérica de valor de Porter Fuente (p55)

Actividades primarias: Están implicadas con el diseño y la entrega del producto al cliente, su comercialización y la asistencia posterior a la venta que se le dé al comprador.

Actividades de apoyo: Son las tareas funcionales que permiten llevar a cabo las actividades primarias de fabricación y mercadotecnia.

Dentro del análisis externo de relaciona a dos factores:

2.3.7.2. Factores macroentorno (Análisis PEST)

Es una herramienta que permite entender el crecimiento o declive de un mercado y como resultado: la posición, potencial y dirección de un negocio. PEST indica las iniciales de los siguientes factores: Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, empleadas para determinar el mercado en el que se encuentra el negocio.

El análisis PEST ciertas veces se extiende a 7 factores, incluyendo Ecológicos, Legislativos e Industria. Aunque generalmente esta extensión es considerada innecesaria, puesto que si se hace correctamente el PEST cubre en forma natural los factores adicionales.

El PEST identifica factores del FODA, aunque pueden tener áreas comunes, otra diferencia es que uno mide el potencial y la condición de un mercado mientras que el otro mide la unidad de negocios.

2.3.7.3. Factores microentorno (Las 5 Fuerzas de Porter)

El estado de competencia de una industria depende de un modelo famoso de gestión que se basa en cinco fuerzas básicas, analiza completamente la empresa por medio de un estudio actualizado de la industria, determina las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. Con el fin de que la organización debe evalúe sus objetivos y recursos:

i. Amenaza de entrada de nuevos competidores

Se utiliza esta fuerza para detectar nuevos participantes con las mismas características, que puedan llegar con recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado. Esta amenaza depende de si las barreras de entrada en el mercado o segmento de mercado son fáciles.

ii. La rivalidad entre los competidores

Aquí se caracteriza las estrategias que cada organización use, además de las ganas de llevar a cabo sus proyectos y la manera en emplear la imaginación para competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

iii. Poder de negociación de los proveedores

Esta fuerza indica sobre la situación del mercado cuando los proveedores cuenten con las herramientas necesarias, con fuertes recursos y estén muy bien organizados a tal punto que impongan sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será más grave si los productos que suministran son claves, no tienen sustitutos y de alto costo.

iv. Poder de negociación de los compradores

El mercado o segmento presentan varios o muchos sustitutos de productos con diferenciación de precios, esto permite que el cliente se organice en sus compras y pueda hacer

sustituciones por igual o a muy bajo costo. La organización de los compradores permite aumentar sus exigencias como por ejemplo la reducción de precios, mayor calidad y servicios.

v. Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Una empresa comienza a tener problemas en un mercado o segmento donde existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se empeora si los productos se acercan a su capacidad de llenar necesidades de los clientes (más avanzados tecnológicamente o precios más bajos). Esta situación genera que las organizaciones bajen los precios y como consecuencia la reducción de los márgenes de utilidad.

2.4. FODA

El análisis FODA es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando información para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora.

Para el análisis se considera dos perspectivas, tales como:

Perspectiva Interna: Donde se encuentran las variables de fortalezas y debilidades de la organización, es posible actuar directamente sobre ellas, ya que se enfoca en el Talento Humano, Recursos económicos y la estructura organizacional de la empresa.

Perspectiva Externa: Las oportunidades que se presentan para la organización y las amenazas en el mercado seleccionado, tales como: Normativas, políticas, opinión de usuarios, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.



Ilustración 8. Estructura del FODA

2.5. Procesos

La serie de actos o acciones a seguir con cierto orden de manera sucesiva, que se dirigen a un punto o finalidad de transformar un conjunto específico de insumos para conseguir la elaboración de un producto, un servicio o cualquier otro tipo de actividad.

Según el diccionario de la Real Academia Española (RAE), se define a un proceso como “la acción de avanzar o ir para adelante, al paso del tiempo y al conjunto de etapas sucesivas advertidas en un fenómeno natural o necesarias para concretar una operación artificial.”

Según la Norma ISO 9001:2008 un proceso es “un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan entre sí, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”.

2.5.1. Elementos de los procesos

Entrada: Son los ingresos al sistema, es decir recursos materiales con los que se va a iniciar la elaboración del producto o preparación del servicio. Por ejemplo para la elaboración de un producto se puede decir que una entrada sería la materia prima que se someterá a desarrollo.

Proceso: Conjunto de actividades, tareas o funciones a realizar para lograr obtener un resultado final.

Control: Son los requisitos, normativas y regulaciones que se deben tomar en cuenta para la evolución de un proceso, logrando evitar el incumplimiento de las mismas.

Recursos: Son todos los elementos físicos que se utilizan para desarrollar las actividades en el proceso. Los medios y exigencias necesarias que se manipularan en el transcurso del proceso. Por ejemplo podríamos decir que para la elaboración de calzado los recursos a utilizar podrían ser las maquinas necesarias para su elaboración.

Salidas: Es el producto final que se obtiene luego de que las entradas se hayan sometido a un proceso antes impuesto. Son las consecuencias resultantes de haber aplicado los elementos previos.

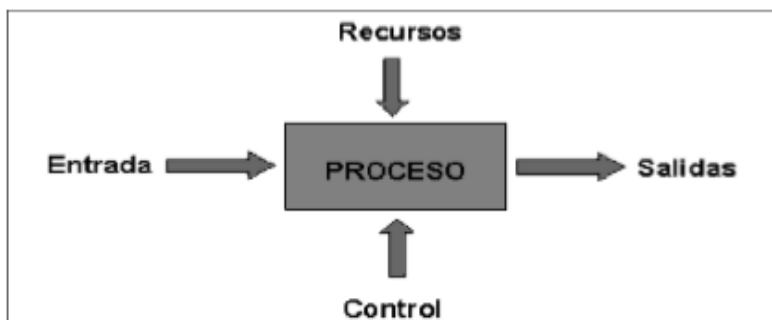


Ilustración 9. Elementos del proceso

2.5.2. Clasificación de procesos

Es beneficioso clasificar los procesos, teniendo en cuenta su impacto en los diferentes ámbitos. Por esto se suelen clasificar en tres tipos: Estratégicos, Clave, de Apoyo.

2.5.2.1. Procesos estratégicos

El proceso estratégico despliega la formulación de las estrategias, políticas, planes de mejora, los objetivos de la organización y demás. Los procesos estratégicos interceden en la visión de una empresa.

Son los procesos que permiten definir la estrategia; son comunes dentro de las empresas así como: marketing estratégico y estudios de mercado, planificación y seguimiento de objetivos, evaluación de la satisfacción de los clientes, entre otras.

2.5.2.2. Procesos claves

Los procesos claves impactan de sobremanera en cuanto a la satisfacción o insatisfacción del cliente, ya que se centran directamente en la prestación del servicio. Un aspecto relevante de estos procesos es que interceden en la misión de la organización.

2.5.2.3. Procesos de apoyo

Son procesos necesarios para el control, sin considerarse estratégicos ni claves. Son procesos de apoyo, por ejemplo; El proceso para controlar: la documentación, las no conformidades y las acciones correctivas. Implícitamente estos procesos no interceden en la visión ni en la misión de la organización.

2.6. Administración por procesos

2.6.1. Herramientas básicas

Para lograr el éxito Administrativo es necesario aplicar algunas metodologías, que al ponerlas en marcha y lograr resultados es de gran importancia para la organización, pero no está demás recalcar que como complemento a estas metodologías debemos también analizar el hecho de que podemos disponer de algunas herramientas que ayudaran o facilitaran el logro de lo que se desea de manera más segura.

Para esto es necesario el uso de ciertas herramientas básicas muy conocidas en el ámbito administrativo; que nos ayudaran a resolver problemas de manera rápida y sistemática. Entre las más conocidas por su variada aplicación, tenemos las siguientes:

- Matriz de Evaluación de los Factores Externos
- Matriz de Evaluación de los Factores Internos
- Diagrama de Pareto
- Diagrama de Causa-Efecto
- Estratificación
- Diagrama de Control
- Diagramas de Flujo
- Otros

A continuación se describirá las Herramientas a utilizar:

2.6.1.1. Matriz de evaluación de los factores externos.

El fin de la matriz de evaluación de los factores externos es resumir y evaluar información social, económica, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva de la empresa bajo estudio.

Para la elaboración de una Matriz EFE se cuenta con cinco pasos:

1. Elaborar la lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoria externa. Donde se englobe un total de diez a veinte factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su industria. El orden debe ser de anotar primero las oportunidades y después las amenazas.
2. Se asigna un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante), a 1.0 (muy importante), la suma de todos estos pesos debe dar de resultado 1.0. El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para que la institución alcance el éxito en la industria. Generalmente las oportunidades tienen pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son fundamentalmente graves o amenazadoras.
3. Establecer una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa.
4. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
5. Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la institución.

Observaciones:

- El total ponderado más alto que puede obtener la institución es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0.

- El valor del promedio ponderado es 2.5.
- Un promedio ponderado de 4.0 indica que la institución está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. Lo que quiere decir que las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas.
- Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando muy bien esta oportunidad como lo señala la calificación.
- Es más importante entender a fondo los factores que se usan en la matriz EFE, que asignarles los pesos y las calificaciones.

Tabla 4

Matriz de evaluación de los factores externos

Factores de éxito	Peso	Calificación	Frecuencia
Oportunidades			
O1			
O2			
O3			
Amenazas			
A1			
A2			
A3			
Total	1.00		# >2,50

Elaborado por: G. Arévalo y K. Vélez

2.6.1.2. Matriz de evaluación de los factores internos.

Esta herramienta resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

Se desarrolla siguiendo cinco pasos:

1. Elaborar la lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoria interna. Donde se englobe un total de diez a veinte factores, incluyendo tanto fortalezas como debilidades que afectan a la empresa y su industria. El orden debe ser de anotar primero las fortalezas y después las debilidades.
2. Se asigna un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante), a 1.0 (muy importante), la suma de todos estos pesos debe dar de resultado 1.0. El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para que la institución alcance el éxito. Generalmente las fortalezas tienen pesos más altos que las debilidades.
3. Establecer una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa.
4. Multiplique el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
5. Como último paso se debe sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

Observaciones:

- El total ponderado más alto que puede obtener la institución es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0.
- El valor del promedio ponderado es 2.5.

- Un promedio ponderado de 4.0 indica que la institución está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. Lo que quiere decir que las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las fortalezas existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las debilidades.
- Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando muy bien esta fortaleza como lo señala la calificación.
- Es más importante entender a fondo los factores que se usan en la matriz EFI, que asignarles los pesos y las calificaciones.

Tabla 5

Matriz de evaluación de los factores internos

Factores de éxito	Peso	Calificación	Frecuencia
Fortalezas			
F1			
F2			
F3			
Debilidades			
D1			
D2			
D3			
Total	1.00		# >2,50

Elaborado por: G. Arévalo y K. Vélez


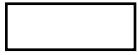

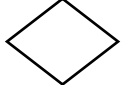

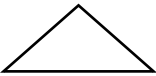

2.6.1.3. Diagrama de flujo de procesos.



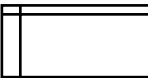

Es la representación esquemática de un proceso ya que muestra de manera secuencial los pasos o etapas a seguir para realizar una acción.

El diagrama de Flujo ofrece una descripción visual de las actividades que involucra un proceso mostrando relación entre ellas. Nos ayuda a comprender de mejor manera un proceso por esta razón su elaboración debe ser clara y concreta. Para su fácil entendimiento las actividades que comprenden un diagrama de flujo deberán estar encerradas en símbolos que nos indicaran que tipo de información es.

A continuación se muestra la descripción de los símbolos utilizados en la elaboración:

Tabla 6
Símbolos de diagramas de flujo

SÍMBOLO	DESCRIPCIÓN
	Indica el inicio y el fin del diagrama.
	Representa una tarea o actividad realizada en un proceso.
	Realización de una actividad contratada.
	Representa un análisis de una situación, aquí se debe elegir entre dos alternativas.
	Indica la utilización de un documento en un proceso, también puede ser generado o salir el documento.
	Actividad de Control.
	Indica la grabación de información en una base de datos.

	Indica datos que han sido almacenados anteriormente
	Relación entre partes de un diagrama
	Indica un almacenamiento interno de cada departamento.
	Conector utilizado para mostrar la secuencia de actividades

Elaborado por: G. Arévalo y K. Vélez

2.6.1.4. Análisis de valor agregado.

El valor agregado es toda percepción que tenga el cliente sobre un producto o servicio para que éste satisfaga sus necesidades.

Entre los objetivos del análisis de Valor Agregado, se encuentran los siguientes:

- i.** Eliminar las actividades que no agreguen valor dentro de un los procesos a estudiar.
- ii.** Combinar o complementar actividades que no pueden ser eliminadas con otras con el fin de que sean efectuadas de manera eficiente, y al menor costo posible.
- iii.** Mejorar actividades que no agreguen valor al proceso.

Este análisis se debe enfocar en aumentar las actividades con valor agregado al cliente VAC, una disminución en ciertas actividades que generan valor a la empresa VAE, una reducción de actividades sin valor agregado SVA y una disminución del tiempo del proceso.

A continuación se detallan los pasos a seguir para el Análisis del Valor Agregado:

1. Identificar el proceso partiendo del diagrama de flujo.

Tabla 7

Formato AVA “identificación del proceso”

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO	
INSTITUTO DE INGLÉS	
PROCESO:	FECHA:

Elaborado por: G. Arévalo y K. Vélez

2. Se enlistan las actividades del proceso siguiendo la secuencia de las mismas, se clasifican por tipo de actividad, se colocan los tiempos y responsables correspondientes.

Tabla 8

Formato AVA “descripción del proceso”

No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	TIEMPO (min)
-----	-------------	-----------	-----------------

Elaborado por: G. Arévalo y K. Vélez

3. Luego se clasifican las actividades de la siguiente forma:

VAC: Actividades que generan valor al cliente.

VAE: Actividades que generan valor para la empresa.

SVA: Actividades sin valor agregado a la empresa ni al cliente. Se clasifican en:

Preparación (P): Son actividades previas a un estado de disposición para realizar una tarea.

Espera (E): Tiempo en el que no se desempeña actividad alguna.

Movimiento (M): Son actividades de movimientos de personas, información, materiales, etc. de un punto a otro.

Inspección (I): Estas son actividades de revisión o verificación de documentos, o de cualquier otra información que interviene en el proceso.

Archivo (A): Actividades en donde se almacena temporal o definitivamente la información que se utilizan en los procesos.

Tabla 9

Formato AVA "clasificación de actividades"

AGREGA VALOR		NO AGREGA VALOR				
VAC	VAE	P	E	M	I	A

Elaborado por: G. Arévalo y K. Vélez

- Luego de haber completado el cuadro se contabiliza los datos por tipo de actividad.

Tabla 10

Formato AVA "Contabilización por grupo de actividades"

COMPOSICIÓN DE								
ACTIVIDADES	TOTAL	VAC	VAE	P	E	M	I	A
ACTIVIDADES								
TIEMPO TOTAL								
TIEMPO ACTIVIDADES								
TIEMPO VALOR AGREGADO								
Índice de Valor Agregado								

Elaborado por: G. Arévalo y K. Vélez

- Se calcula índice de valor agregado

$$IVA = \frac{TVA}{TT}$$

Análisis de Resultados:

La metodología del AVA tendrá como objetivo principal mejorar aquellos procesos que tengan el índice de valor agregado menor a 75%.

2.6.1.5. Diagrama de Pareto.

El análisis de Pareto es una técnica o una herramienta que separa los pocos vitales de los muchos triviales. Pareto separa gráficamente los aspectos significativos de un problema desde los triviales para que el equipo de trabajo sepa hacia donde deben dirigir su mayor atención para mejorar. Proporcionando un análisis rápido y simple de la importancia relativa de los problemas.

Para el análisis de esta grafica se utiliza el principio del 80-20 es decir, el 80% de las consecuencias proceden del 20% de las causas. En términos más sencillos diríamos que el 20% de las causas resolverían solo el 80% del problema, o que el 80% de las causas logaran resolver el 20% del problema.

Para una construcción práctica de un gráfico de Pareto podemos seguir los siguientes pasos (fundibeq.org):

1. Organización de los datos
 - Identificar el problema que están afectando al proceso.
 - Identificar las posibles causas que estén originando el problema.
2. Calculo de numero de frecuencia y ordenación descendente

Tabla 11
Formato de Tabla de Pareto 1

Causas	Frecuencia
Σ	

Elaborado por: G. Arévalo y K. Vélez

3. Cálculo del porcentaje individual y acumulado, para cada causa.

Tabla 12
Formato Tabla de Pareto 2

Causas	Frecuencia	%	fa	%a

Elaborado por: G. Arévalo y K. Vélez

4. Trazar y rotular los ejes del diagrama

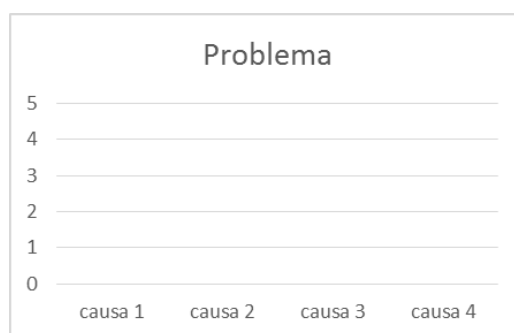


Ilustración 10 Formato diagrama de Pareto 1

5. Dibujar un gráfico de barras, para cada causa, de acuerdo a su frecuencia.

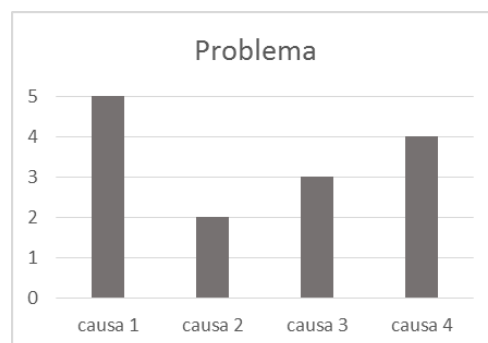


Ilustración 11. Formato diagrama de Pareto 2

6. Trazar un gráfico lineal con los porcentajes acumulados de la tabla de Pareto

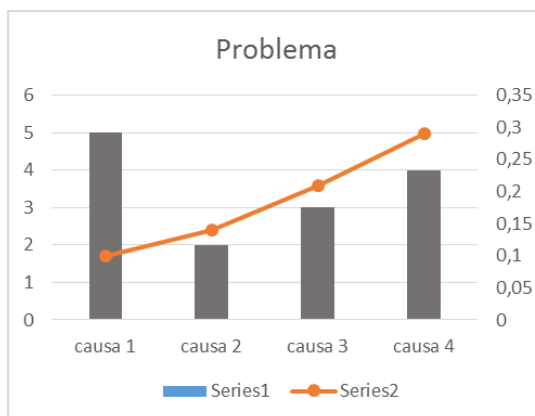


Ilustración 12. Formato Diagrama de Pareto 3

7. Señalar los elementos “Pocos Vitales” y los “Muchos Triviales”

Como podemos ver en el gráfico se describen a las barras como la frecuencia de las causas y la línea presente muestra el acumulado. Cada barra corresponderá a las causas del problema principal que se quiere resolver.

2.6.1.6. Metodología 5W 1H.

El objetivo de la herramienta es realizar una serie de preguntas sobre el proceso que se está realizando para mejorarlo. Las preguntas que intervienen dentro de esta metodología son: What (qué), Who (quién), When (cuándo), Where (dónde), Why (por qué) y How (cómo) se las realiza para conocer los diferentes factores que generan los problemas y de esta manera se pueda establecer acciones para mejorarlo.

2.7. Control de gestión

Se define al control de gestión como el conjunto de procesos que asegura a la organización que los recursos que obtuvieron y emplearon fueron de manera eficaz y eficiente. Su labor no se limita a comprobar que las tareas realizadas o las decisiones tomadas han sido correctas, sino a influir y orientar el comportamiento de la misma.

En los términos eficacia y eficiencia que se citaron en el párrafo anterior, suelen existir confusiones, por esto es importante aclarar sus diferencias, puesto que de ello depende el grado de importancia que tiene dentro del control de gestión. La eficacia es el grado en el que se contribuye para alcanzar las metas propuestas de la organización mientras que la eficiencia mide la productividad entre resultados y costes.

2.7.1. Áreas de aplicación

El control de gestión se enfoca en las siguientes áreas:

1. Área de finanzas

A través del análisis e interpretación de los Estados Financieros pertenecientes a la organización, mediante la aplicación de indicadores más utilizados que permitan interpretar la situación de la empresa; se trata de medir el rendimiento de inversiones y la creación de valor añadido económico.

2. Área de clientes

Se trata de medir el nivel de satisfacción del cliente al recibir el servicio o producto ofertado y por consiguiente el nivel de fidelidad de la empresa hacia ellos.

3. Procesos productivos internos

En esta área el Control de Gestión trata de establecer y medir la calidad de los procesos productivos, con indicación de los recursos necesarios para ello.

4. Clientela interna

Se refiere a la satisfacción de los colaboradores de la organización como un pilar fundamental para obtener buenos excelentes resultados dentro y fuera de la misma. Es importante que los empleados participen en el diseño de los procesos productivos.

Las áreas mencionadas y descritas brevemente pueden ser consideradas como áreas claves; es decir, forman parte de los factores críticos de éxito de la entidad.

2.8. Sistema de control de gestión

Es necesario abordar algunos conceptos fundamentales que sirve para un diseño adecuado de un Sistema de Control de Gestión.

Definición

La necesidad de disponer de un sistema de control de gestión que permita guiar a la organización en el logro de su estrategia, ha obligado a desarrollar, diversos modelos y teorías al respecto, para que de esa manera las empresas puedan obtener productos o servicios con una eficiencia relevante.

Para diseñar un sistema de control de gestión es primordial definir debidamente lo siguiente:

1. La estructura Organizativa
2. El modelo económico
3. El Control presupuestario
4. El control Interno

5. El cuadro de mando Integral

2.8.1. Etapas para la implantación del sistema de control

Para la implantación del sistema de control consideramos las siguientes etapas:

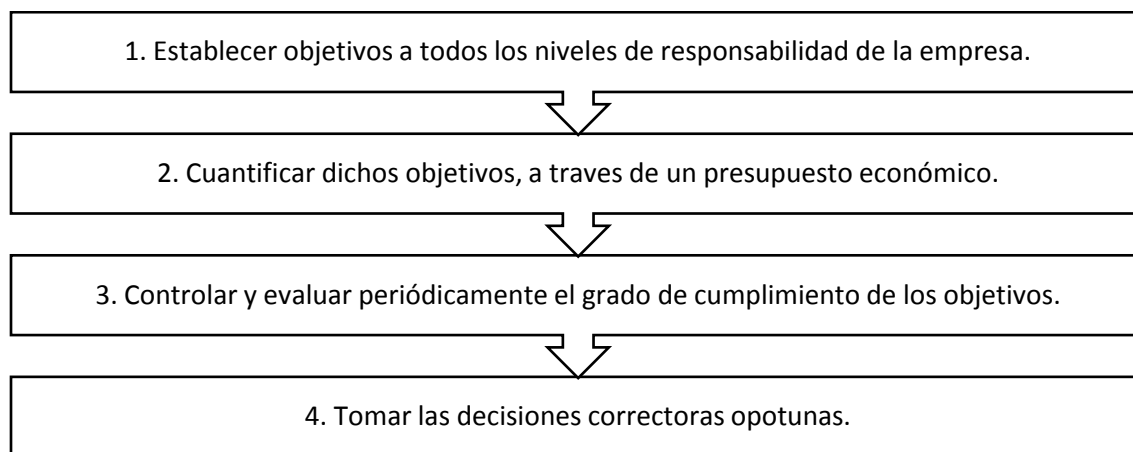


Ilustración 13. Etapas para la implementación del sistema de control

2.9. Indicadores de gestión

Definición

Son instrumentos que permiten evaluar y dar surgimiento al proceso de desarrollo de una empresa o de sus diferentes departamentos. Para el desarrollo de los indicadores se debe reconocer las necesidades del área involucrada, clasificando según la naturaleza de los datos.

Uno de los beneficios al aplicarlos es que nos darán a conocer también el nivel de conocimiento o cumplimiento de factores impuestos o implantados dentro de la organización. Por ejemplo; si queremos conocer que hemos cumplido o no con las metas de ventas y el incremento o decremento obtenido en comparación con periodos anteriores.

2.9.1. Características

- El indicador de gestión describe la situación o fenómeno determinado.
- Es medible y operacional a los cambios registrados en la situación inicial.
- Son fáciles de Comprender por los interesados, aun cuando no sean experto.
- Perfectamente Comparables.
- Garantice que el indicador sea útil, efectivo y permita tomar decisiones.

2.9.2. Clasificación de indicadores de gestión

Cuantitativos y Cualitativos

- a) Cuantitativos.- Se establecen a partir de las operaciones de la organización
- b) Cualitativos.- Permite evaluar las estrategias de la dirección y el entorno organizacional como son las oportunidades y amenazas.
- c) De Uso Universal

Miden la eficacia, eficiencia, metas y objetivos de la organización para garantiza el cumplimiento de la misión.

Indicadores de resultado por áreas y desarrollo de la información.- Aquí se muestra la capacidad administrativa y la disponibilidad de la información para que pueda ser utilizada de la mejor manera posible.

1. Indicadores estructurales.- Permite determinar los niveles de participación de dirección y de mando en los niveles operativos, de producción y servicios.
2. Indicadores de recursos.- Estos indicadores se relacionan con los recursos que se utilizan en la planificación y miden los grados de cumplimiento de los mismos.
3. Indicadores de proceso.- Miden las fases de los procesos de la función operativa.

4. Indicadores del personal.- Miden la eficiencia y eficacia en la administración del recurso humano de la entidad.
5. Indicadores Interfásicos.- Establecen el comportamiento de la organización frente a usuarios externos.
6. Indicadores de aprendizaje y adaptación.- Estos indicadores sirven para evaluar si el recurso humano va acorde a la evolución tecnológica y de institución.

d) Globales, Funcionales y Específicos

Para evaluar de manera conveniente toda la organización es apremiante establecer por áreas, sus propias metas de gestión y productividad.

2.9.3. Indicadores de gestión de general utilización

El uso de indicadores de Gestión nos permite medir lo siguiente:

2.9.3.1. Economía. Este indicador evalúa la capacidad de administrar cada uno de los recursos con los que cuenta la unidad de negocio, utilizándolos de forma correcta en cantidad y calidad apropiadas y al menor costo que le sea posible, para el cumplimiento de su misión.

2.9.3.2. Eficiencia. La eficiencia significa producir los mejores resultados posibles con los recursos disponibles alcanzando el mismo nivel de calidad y oportunidad a un costo mínimo. Miden la productividad de los recursos que dispone la organización y costos unitarios.

2.9.3.3. Eficacia. Mide los bienes que se producen o servicios que son brindados, con los objetivos que se ha programado previamente, independientemente de los recursos utilizados para lograrlo.

Todos estos deben estar ligados con la misión, metas y objetivos de la organización.

2.10. Mejora continua

La mejora continua mejora la eficacia del sistema, aumentar la calidad de los productos, procesos o servicios. Aplicando las políticas y objetivos de calidad.

La mejora continua está relacionado con el PDCA (Plan, Do, Check, Act) o mejor conocido como el “Ciclo de Deming” (Walton, 2004).

Como el ciclo PDCA de la mejora continua debe ser utilizada de manera habitual dentro de la empresa ya que aportará en la corrección errores y maximizar el nivel de cumplimiento de los objetivos que posee la empresa.

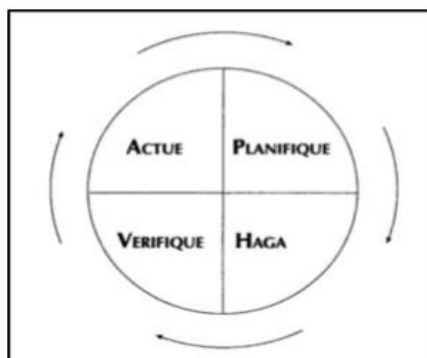


Ilustración 14. Ciclo Deming

Este ciclo cuenta con cuatro etapas las cuales son: Planificar, Hacer, Verificar y Actuar.

En la primera etapa Planear, los directivos utilizan toda la información recogida como resultado del Proceso Administrativo para empezar a idear los cambios. Para esto se debe identificar los objetivos que tendrán mayor impacto, se determina los recursos o herramientas para alcanzarlos y, establecen los indicadores necesarios.

En la segunda etapa Hacer, se pone en práctica lo previamente planeado.

En la tercera etapa Verificarse, comprueba o evalúa los resultados que arroje los cambios puestos en marcha y se evidencia el cumplimiento mediante los indicadores que se hayan elaborado y se los compara con resultados anteriores.

En la última etapa Actuar, se efectúan las acciones correctivas o preventivas necesarias en el caso de que los cambios implantados no hayan dado buenos resultados o definitivamente no se haya conseguido lo esperado.

2.11. Acciones a implementar

2.11.1. Acción correctiva

Se desarrolla como una herramienta que detecta y corrige un problema y sus causas reales es decir la detección de una No Conformidad, evitando que estos sucesos se repitan y así generar la mejora continua de la empresa. Se trata de acción correctiva cuando el problema o complicación que se desea ya ha sucedido.

Según la norma internacional ISO 9001:2008 obedece a una indagación que debe desplegar la organización para identificar la causa raíz que genera la no conformidad, y una vez efectuada la acción correctiva, cerciorarse de que no se presente nuevamente. Una vez realizada la investigación, y la corrección implementada, el problema no debe volver a presentarse. La acción correctiva debe ser adecuada a los efectos de las no conformidades reconocidas. Para esto es necesario:

- a. El análisis crítico de las no conformidades, incluyendo las quejas de los clientes, feedback de los empleados, los defectos en los productos, análisis de mercado, etc.
- b. La determinación de las causas de las no conformidades.

- c. La evaluación de la necesidad de acciones para asegurar que las no conformidades no vuelvan a ocurrir.
- d. La determinación e implementación de la acción necesaria; algunas soluciones pueden ser muy sencillas de efectuar, pero pueden haber otras cuyo grado de complicación, recursos y tiempo requerido obligan la elaboración de un planeamiento adecuado.
- e. El registro de los resultados de las acciones ejecutadas con el objetivo de permitir una correcta evaluación de acciones correctivas.
- f. Un análisis crítico de las acciones correctivas tomadas.

2.11.3. Acción preventiva

Se desarrolla a partir de problemas ficticios es decir la no conformidad no se ha presentado pero se tienen sospechas racionales de que podría suceder.

La nueva versión de la Norma ISO 9001:2015, se enfatiza en el Enfoque Basado en Riesgos, donde se toma en cuenta que las amenazas, las incertidumbres y los riesgos son inherentes a cualquier actividad y organización, por ende se define las acciones de prevención.

Las acciones preventivas deben ser apropiadas a los efectos de los problemas potenciales identificados, (Nunes, Knoow.net, 2015). Lo que requerirá:

- a. Definir los problemas potenciales y sus causas.
- b. Evaluar la necesidad de acciones para prevenir la ocurrencia de no conformidades.
- c. Determinar e implementar las acciones necesarias.
- d. Registrar los resultados de las acciones tomadas.
- e. Analizar de manera crítica las acciones preventivas tomadas.

CAPÍTULO III

Ejecución en el campo

3.1 Objeto de estudio y su entorno

El diseño de la propuesta tiene la finalidad de crear y mejorar los componentes de cada etapa del proceso administrativo, determinando las metodologías para el control idóneo de la organización.

3.1.1. Antecedentes

El centro de enseñanzas de idiomas se constituyó en el año 1996. Surge a partir de la idea de Peter Harrington. Tiene como objetivo principal ofrecer servicios de calidad, focalizado en la enseñanza del idioma inglés al público en general. Además ofrece asesoría académica al sector educativo público y privado, lo que le ha permitido posicionarse y obtener el reconocimiento entre las instituciones dedicadas a la educación en el contexto nacional.

3.1.2. Planeación

3.1.2.1. Misión.

Situación actual

El instituto de inglés ha establecido la misión, pero es necesario destacar que se esfuerza por mantener la capacitación efectiva en el idioma inglés.

Propuesta

Para plantear la “Misión de la organización”, es necesario realizar los siguientes pasos:

1.- Tener conocimiento claro de lo que es. Misión: En palabras claras y precisas es la “Razón de ser de la organización”.

2.- Su contenido deberá responder a las siguientes preguntas básicas:

- a. ¿Quiénes somos?
- b. ¿Qué buscamos?
- c. ¿Qué hacemos?
- d. ¿Dónde lo hacemos?
- e. ¿Por qué lo hacemos?

En base a estos dos puntos básicos, proponemos la siguiente misión para el instituto de inglés:

“Somos una institución dedicada a enseñar el idioma inglés de manera interactiva y actualizada como estrategia para enriquecer el conocimiento individual y social, a través de servicios formativos significativos para el ciudadano y la comunidad guayaquileña”.

3.1.2.2. Visión.

Situación actual

El instituto no ha establecido la visión de manera formal, ni a mediano ni a largo plazo; sin embargo declara que aspira ser líder entre los centros educativos dedicados a la enseñanza del idioma inglés existentes en el contexto nacional.

Propuesta

Como puntos básicos para plantear la “Visión de la Organización” proponemos lo siguiente:

- 1.- Tener conocimiento claro de lo que es. Visión: Describe exactamente “A dónde quiere llegar la organización”
- 2.- Su contenido deberá responder a las siguientes preguntas básicas:

- a. ¿Qué tratamos de conseguir?
- b. ¿Cómo produciremos resultados?
- c. ¿Cómo conseguiremos ser competitivos?

La propuesta formulada para el instituto de inglés es la siguiente:

“Liderar la oferta de capacitación del idioma inglés en la comunidad a través de la aplicación de metodologías innovadoras con apoyo tecnológico actualizado, proyectándose para el año 2020 a través de extensiones en el territorio ecuatoriano”.

3.1.2.3. Objetivos.

Situación actual

1. El instituto de inglés tiene establecido los siguientes objetivos:
2. Trabajar con los mejores procesos didácticos para el área de inglés.
3. Lograr la coherencia entre la planificación de las clases, su ejecución y las mejores alternativas para evaluar de acuerdo a la realidad del alumno.
4. La asignación de becas a personas con capacidades especiales, para jóvenes destacados de la comunidad y para fundaciones.
5. La organización de eventos culturales abiertos al público y sin costo.
6. La creación de convenios con instituciones que promueven el desarrollo cultural, ambiental y social.
7. La realización y auspicio de ciclos gratuitos de capacitación con expertos internacionales para profesores de inglés de la comunidad.

Propuesta

Los objetivos como parte fundamental de la planificación, deben mantenerse actualizados según el entorno cambiante en el que se encuentra la organización; por esto, a continuación nombramos las características que deben cumplir los objetivos:

- a. Concretos: Especificar una acción
- b. Medibles: Que puedan ser evaluados
- c. Alcanzables: Con alta certeza de cumplimiento
- d. Relevantes y realistas: Reflejen importancia y prudencia
- e. Delimitados en tiempo: Programado con fecha de inicio y fin

3.1.2.4. Programas de inglés.

Situación actual

Los programas para adultos y para jóvenes consisten en 10 módulos diseñados para llevar al estudiante desde el nivel de principiante hasta el avanzado. El programa de jóvenes está dirigido a ciudadanos de 13 a 15 años de edad. A partir de los 16 años se pueden inscribir en el programa para adultos. Los programas para niños de 6 a 12 años de edad consisten en 10 módulos diseñados para llevar al estudiante desde el nivel principiante hasta el intermedio, que una vez aprobados les permite ingresar al programa de jóvenes.

Cada módulo o nivel comprende 47.5 horas de clase y la duración es de tres a cuatro meses, dependiendo del horario elegido. Las inscripciones se aceptan durante los meses de enero, abril, julio y octubre.

A continuación se mencionan los programas que ofrece:

1. Programa niños (Children) 6-9 años

Diseñado para niños a partir de los seis años de edad y presenta la lengua inglesa en contextos significativos y motivantes para el nivel de desarrollo del estudiante. Desarrolla competencias comunicativas, funcionales que le permiten llevar a la práctica el idioma inglés de manera efectiva.

2. Programa pre adolescente (pree-teens) 10-12 años

La enseñanza del inglés para pre-adolescentes prevé un lenguaje en contextos auténticos vinculados a la cotidianidad de entornos familiares y amigables buscando desarrollar estrategias para una comunicación práctica.

3. Programas adolescentes (teens) 13-15 años

El curso combina un enfoque comunicativo que es un modelo didáctico de comunicación donde las actividades imitan la realidad lo cual estimula el interés de los adolescentes. El trabajo en parejas y de grupos en situaciones de interacción concreta posibilita la efectividad de la comunicación en inglés.

4. Programa adultos (adults) 16 años en adelante

Una vez aprobados los niveles anteriores el estudiante accede al programa para adultos y jóvenes adultos. En este período de la enseñanza del inglés intensifica la aplicación de la lengua a contextos auténticos a fin de alcanzar una comunicación confiable y fluida.

5. Inglés computarizado

En el centro de la ciudad de Guayaquil en el laboratorio computarizado se ofrece un programa de estudios mediante el uso de software interactivo. El programa multimedia puede ser utilizado como alternativa de fortalecimiento a los cursos regulares de la institución.

Características de los cursos multimedia:

- i. Está compuesto de 10 módulos desde principiante hasta avanzado.
- ii. Práctica de las habilidades orales en grupos de cinco a ocho alumnos.
- iii. Duración de cada ciclo: 11 semanas
- iv. Edad mínima: 16 años
- v. Uso del programa interactivo multimedia que ofrece práctica en la comprensión del inglés escrito y hablado, gramática, vocabulario y pronunciación.

- vi. Cada alumno trabajará individualmente a su ritmo, bajo la supervisión de un profesor.

6. Cursos vacacionales

Este curso corresponde al primer módulo del programa regular que se ofrece durante el año. Tiene una duración de 4 semanas con horario de lunes a viernes a partir de las 08h30 a 12h30. Se aplican descuentos familiares y por pronto pago.

7. Asesoría académica

La actividad bajo la responsabilidad de un grupo de profesionales que promueven innovaciones en los procesos y métodos de enseñanza y las comparten con los maestros del sistema educativo local y nacional, por medio de convenios con instituciones públicas y privadas del país.

3.1.2.5. Valores

Situación actual

El instituto de inglés al momento no ha establecido los valores específicos, sin embargo el respeto y la responsabilidad que existe entre sus colaboradores, directiva y estudiantes se practican a diario.

Propuesta

El instituto buscará inspirar en los estudiantes, colaboradores, y demás personal que lo conforman, valores que aporten tanto al desarrollo humano del personal como a las actividades de la organización.

- i. Conducta ética: Comprometidos con la salud y seguridad de los empleados y clientes así como la conservación del medio ambiente y el desarrollo sostenible.
- ii. Responsabilidad: Es fundamental que exista consideración y respeto en el cumplimiento tanto del personal como del estudiante.
- iii. Compromiso: Los estudiantes y colaboradores se empoderarán de los valores implícitos en el proceso de enseñanza contribuyendo al logro de los objetivos de cada programa o actividad que desarrollen en el instituto. Confiabilidad: Se evidencia tanto en el compromiso académico como administrativo y en cada uno de los espacios y actividades propias del qué hacer formativo.
- iv. Innovación: Búsqueda constante de nuevas estrategias didácticas con infraestructura necesaria para ofrecer el servicio formativo a fin de alcanzar la satisfacción de los clientes.
- v. Competitividad: Habilidad de crear técnicas eficientes que permitan tener rentabilidad en el mercado donde se genere o mantengan las ganancias de la empresa, logrando satisfacer las necesidades de los clientes.

3.1.2.6. Políticas Generales.

Situación Actual

En la actualidad no se ha establecido políticas generales para la institución que sirvan como directrices para la toma de decisiones.

Propuesta

Las políticas propuestas estarán alineadas con la visión de la institución y se recomienda que se revise periódicamente para adecuarlas a los cambios que se presenten. La documentación de las políticas estará sujeta a las siguientes condiciones:

Vigente.- El documento estará vigente siempre y cuando no exista uno nuevo que lo supla.

Actualizado.- Será actualizado si está vigente y corresponde le responde a las necesidades de la entidad

Obsoleto.- Es un documento que ha perdido su vigencia ya sea en su fecha o si su contenido ya no responde a las nuevas necesidades de la organización.

Políticas Generales

Política de desarrollo organizacional

Propósito: Mantener un proceso de actualización y mejoramiento permanente de la institución, para alcanzar los objetivos y metas.

Exposición de la política:

Los departamentos y áreas operativas del instituto deberán guardar relación con los procesos que realizan, evitando duplicidad de funciones y atribuciones.

Cada proceso debe contar con un responsable que responda por la eficiencia y eficacia del proceso.

El instituto deberá contar con la documentación de funciones que sirva de guía a los empleados para que realicen sus actividades.

El instituto deberá contar con la documentación de sus procesos con sus respectivos responsables.

Los planes, programas y presupuestos de la compañía se realizarán en base al Plan Estratégico de la Compañía.

La Administración deberá rediseñar y posteriormente mantener la estructura organizacional del instituto enfocada hacia el cliente, orientada a satisfacer sus necesidades y al desarrollo de programas innovadores, acordes con los avances tecnológicos.

Toda modificación en la estructura organizacional deberá ser aprobada por el Directorio.

El Gerente General, una vez en el año presentará un estudio actualizado de los procesos de la organización al Directorio para su debido análisis y de ser el caso, proceder a realizar cambios en la estructura organizacional; para mantenerla adecuada a la estrategia y al entorno.

Política de ventas

Propósito: Establecer los parámetros que aseguren el cumplimiento oportuno de las ventas.

Exposición de la política:

El Cobro en ventanilla debe registrarse directo al sistema y emitir un comprobante donde certifique el pago que realizo el cliente.

Se establecerá multas si se comprueban muchos errores o intenciones de fraude en las recaudaciones.

Las facturas deberán seguir la secuencia con total normalidad a menos de que se tenga que anular alguna por error.

El horario de atención a clientes es de 09H00 a 19H00 de lunes a viernes y de 09h00 a 13h00 los sábados

El departamento de Marketing y Ventas es el principal responsable de la atención al cliente y deberán estar enfocados a dirigir sus acciones hacia un servicio de carácter integral cuyo principal objetivo sea la satisfacción del mismo.

El área de ventas será creada en función de un plan estratégico específico de acuerdo al desarrollo y crecimiento de la institución, tomando en consideración la cantidad de clientes existentes, el mercado, la demanda y otros factores que serán determinados por la Administración.

La Administración deberá poner a disposición de los clientes la mayor cantidad de puntos de recaudación mediante convenios con Bancos o compañías que les presten servicios de recaudación de dinero.

Política de compras

Propósito: Establecer la logística adecuada para que la compañía pueda disponer oportunamente de los materiales, repuestos, equipos, mobiliario e insumos necesarios, para la operación de sus actividades a precios justos y con los mayores niveles de calidad.

Exposición de la política

Los únicos funcionarios autorizados a emitir órdenes de compra son el Jefe de Compras o los funcionarios autorizados para ello mediante poder especial.

Para adjudicar compras se deberá tomar en consideración el precio, plazo de entrega, calidad, garantía, marca, procedencia, confiabilidad y experiencia del proveedor.

Se contará con un instructivo para el llenado de las órdenes de requerimiento.

Tener al menos tres cotizaciones de proveedores diferentes para un mismo producto.

Renovar proveedores cada dos años.

Las órdenes de Compras deben seguir la secuencia y estar debidamente firmadas por el administrador y en el caso de aprobaciones de los superiores serán firmadas por los mismos.

Los procesos de compras de materiales e insumos para las áreas administrativas y atención al cliente se los efectuará trimestralmente, salvo casos en que el requerimiento sea emergente.

Para la adquisición de cualquier tipo de suministros, equipos y materiales, se procurará conseguir el menor precio y las mejores condiciones de pago. Los procesos deberán iniciarse una vez aprobado el presupuesto.

Se deberá contar con un listado actualizado de proveedores referenciales, detallando los bienes y servicios que brinda.

Se tendrá control con los proveedores de bienes y/o servicios en donde se realice más de un pago.

El Administrador en conjunto con el Jefe de compras serán los encargados de buscar y analizar a nuevos proveedores.

Política de pagos

Propósito: Establecer los parámetros que aseguren el cumplimiento oportuno de las obligaciones económicas contraídas por la empresa con los proveedores.

Exposición de la política

Para contar con un proveedor se firmará un contrato de servicios, provisión de bienes, equipos o cualquier tipo de convenio que genere obligaciones de pago al Instituto.

Los departamentos que generen compromisos de pago a la compañía serán responsables por la correcta y adecuada generación de obligaciones y la eficiente utilización de los recursos contratados.

Todo pago deberá tener su correspondiente asignación presupuestaria, es decir ningún pago podrá realizarse sin estar previamente contemplado en el presupuesto anual de la compañía, salvo casos de excepción previamente autorizados por el Directorio.

Los cheques deben seguir la secuencia normal a menos que sea anulado por error.

El Jefe Financiero y Jefe de Compras deberán realizar la programación de pagos de la compañía mediante un Flujo Operativo, en el que estarán contemplados todos los vencimientos que correspondan al período programado.

En general el Jefe Financiero y Jefe de Compras procurarán cumplir adecuadamente los pagos a la fecha de su vencimiento de acuerdo al cronograma de pagos contemplado en los correspondientes contratos o convenios que generen obligaciones para la empresa.

El Jefe Financiero presentará el primer día hábil de cada semana, a la Gerencia, el Flujo Operativo de Colecturía comparativo entre lo programado y lo ejecutado, incluyendo la programación para la siguiente semana y así, sucesivamente.

Política de atención y servicio al cliente

Propósito: Crear, estructurar e implantar una eficaz y eficiente gestión de Servicio al Cliente, que estimule el desarrollo y crecimiento de la identidad institucional y cultura de servicio.

Exposición de la política

La atención y servicio al cliente serán acciones de alta prioridad y de carácter estratégico.

La Administración deberá asegurarse de que el instituto esté orientada a servir con efectividad al cliente utilizando normas de cortesía, amabilidad y cordialidad.

El personal que labore dentro de esta área deberá ser seleccionado en función de un perfil específico y estar capacitado para atender cualquier necesidad del cliente.

Todos las quejas y reclamaciones presentadas en el área de Atención al Cliente, por concepto de facturación, mala atención, servicios no brindados, daños, etc.; deberán ser correctamente registrados en el sistema, debiendo procurar su solución en forma inmediata.

Se realizará exámenes de ubicación.

Los clientes estarán segmentados de acuerdo a sus necesidades específicas de servicios de inglés (programas), los procesos y sistemas que soportan la operación deberán estar diseñados para brindar facilidad a sus usuarios.

La Administración deberá buscar el continuo mejoramiento del servicio al cliente, desarrollando estrategias que optimicen la atención personalizada, la eficiencia en las instalaciones, reparaciones y oportuna disponibilidad de entrega de las facturas, en formatos entendibles, ágil solución de los reclamos, entre otras.

Las acciones citadas en el literal anterior serán medidas y evaluadas constantemente mediante el desarrollo de indicadores de gestión que permitan medir el desempeño de los empleados y supervisar la percepción y satisfacción del cliente.

Política de capacitación

Propósito: Establecer directrices para desarrollar competencias laborales en sus empleados, que contribuyan a conseguir los objetivos organizacionales y la satisfacción de nuestros clientes.

Exposición de la política

El Plan Anual de Capacitación deberá ser sustentado por el Jefe de Talento Humano y presentado por la Gerencia General para aprobación del Directorio, en base al Plan Estratégico, la detección de necesidades y realidades del Instituto.

Todo personal contratado o ascendido por la compañía deberá participar del proceso de Inducción Empresarial del cargo a desempeñar.

La administración procurará capacitar a la mayor cantidad posible de empleados, en un proceso continuo, priorizando los objetivos estratégicos del Instituto.

El empleado que participe de la capacitación debe comprometerse a cumplir con el Plan de Estudios y aprobarlo, caso contrario deberá reintegrar, si lo hubiere, el valor cubierto por la compañía, a excepción de caso fortuito o fuerza mayor.

Política de desarrollo tecnológico

Propósito: Modernizar la tecnología interna en el instituto y mejorar el sistema integral actual, su crecimiento y desarrollo, y la incorporación de nuevos productos y servicios, en función de las tendencias tecnológicas y del mercado.

Exposición de la política

Los sistemas utilizados para atención al cliente deben basarse en sistemas de última tecnología para automatización de los procesos y la interacción con los clientes.

Se deberá orientar la expansión de la plataforma tecnológica de la compañía hacia redes de próxima generación, de arquitectura y estándares abiertos.

Los nuevos proyectos de redes de acceso relacionados con: ampliación, mejoramiento y sustitución, incorporarán preferentemente la utilización de nuevas tecnologías, tales como: fibra óptica, Wireless, etc., en función de su costo-beneficio.

La compañía dará prioridad al fortalecimiento de la infraestructura de datos a través del uso de nuevas tecnologías que permitan la provisión de nuevos servicios de valor agregado, siguiendo las tendencias del mercado.

Política regulatoria

Propósito: Asegurar el cumplimiento de las obligaciones impuestas por los organismos regulatorios; y, presentar los recursos administrativos necesarios ante los indicados organismos.

Exposición de la política

La Administración deberá hacer el seguimiento a las disposiciones regulatorias que se estuvieren modificando o creando, a efectos de tomar medidas y ejecutar acciones oportunas para precautelar los intereses de la empresa.

La Administración pondrá en conocimiento general de la empresa las nuevas regulaciones aprobadas por los organismos de regulación y control.

Toda propuesta de regulación deberá ser ampliamente discutida al interior de la institución a fin de contar con todos los elementos de juicio que le permitan a la administración establecer una estrategia que precautele los intereses.

La administración atenderá en forma oportuna las obligaciones derivadas de la Secretaria Técnica del Sistema Nacional de Cualificaciones y Capacitación Profesional SETEC, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, Servicio de Rentas Internas y Cuerpo de Bomberos.

La presentación de recursos administrativos de defensa y el seguimiento de boletas por sanciones emitidas por la SETEC, que afecten a la empresa, serán competencia del área de Asuntos Regulatorios, y en sus casos, del área Jurídica.

3.1.2.7. Cadena de valor.

Para examinar las actividades que desempeña la institución y comprender la interacción entre los procesos, se analiza la cadena de valor de Porter que según la ISO 9001 clasifica las actividades generadoras de valor en actividades primarias (creación física del producto, venta y entrega al cliente y servicio post-venta) y actividades de apoyo (cubren el suministro de insumos, recursos humanos, tecnología y otras funciones).

El instituto de Inglés, tiene como actividades primarias las siguientes:

1. Planeación operativa de los cursos: La dirección debe realizar una programación de manera anual sobre los cursos académicos que se dictan,

teniendo en cuenta los programas que se ofrecen: Niños (Children) 6-9años; Pre adolescente (pree-teens) 10-12 años; Adolescentes (teens) 13-15 años; Adultos (adults) 16 en adelante; Inglés Computarizado; Cursos Vacacionales; y, Asesoría Académica, así como la disponibilidad de los profesores. Además de establecer un calendario que indique las semanas o meses en las que haya docencia, así como, las fechas de evaluaciones y periodos vacacionales.

Ya planificado lo anterior se puede elaborar el horario que se va a seguir durante el año académico, incluyendo las clases que se va a impartir, la duración, los niveles cursados y por sobretodo el Control del Presupuesto Anual.

2. Marketing y Ventas: La Institución trabaja con dos técnicas de ventas que se describirán a continuación, en la primera se cuenta con un empleado que atiende al cliente desde las instalaciones cuando este se presenta para solicitar información sobre la oferta de cursos, precios y horarios y la segunda técnica es a través de la página web donde promociona sus cursos.
3. Registro de los participantes: Si la persona interesada está conforme con el programa presentado, se procede a realizar la matriculación y si desea se le da un recorrido por las instalaciones con el fin de que el estudiante conozca las aulas, comedores y más.
4. Cobro: En el proceso de colecturía se trabaja con dos sistemas de cobranzas al contado y a crédito (usando la tarjeta de crédito), esto depende de la disposición de pago del cliente.
5. Prestar el servicio de los diferentes programas: La estructura que se seguirá en las clases debe estar clara y se basara en cuatro etapas; la primera es sobre el inicio de la clase, donde se puede realizar diferentes actividades para entrar en confianza con el estudiante; Continuando con la parte teórica, usando el

material académico y enseñando lo relacionado con el vocabulario y gramática, entre otros aspectos; Como tercera etapa se hace lugar a la práctica, en la que se aplicara lo aprendido en la teoría y se interactúa con los compañeros; y finalmente la última parte que se caracteriza por realizar un debate entre la clase con el objetivo de mejorar la fluidez del idioma.

También se realizará la revisión periódica del alumno, que trata sobre evaluar (exámenes) cada cierto periodo de tiempo, los cuales van a servir al profesional docente para observar el progreso que los estudiantes están experimentando. Ya revisados, se efectúa una reunión con los profesores de cada clase y la dirección para emitir opiniones sobre los resultados obtenidos, en el caso de que estos sean negativos el equipo docente debe decidir la mejor forma para ayudar a la persona en cuestión para que así el estudiante aprenda y aproveche sus clases.

Y como actividades de apoyo:

1. Administración: Controla todas las áreas de la institución, se realiza la toma de decisiones oportunas y define la estructura organizacional
2. Colecturía: Se lleva el registro de las transacciones diarias y así controla de manera eficiente los ingresos y egresos que se presentan.
3. Recursos Humanos: Esta actividad es muy importante en el área académica ya que asegura el ingreso de personal calificado que cuente con la capacitación y motivación necesaria para desempeñar en forma efectiva la actividad de docencia.
4. Sistemas de Información: Los sistemas electrónicos con lo que cuenta la institución son: Sistema Contable y una base de datos de las calificaciones y pagos de los alumnos.



Ilustración 15. Cadena de valor del instituto de inglés

Elaborado por: G. Arévalo y K. Vélez

3.1.2.8. Análisis Pest.

El análisis Pest se refiere al conjunto de factores (Políticos; Económicos; Sociales y Tecnológicos) que afectan a la organización de manera externa pero por ciertas circunstancias son impuestos y no se pueden controlar. A pesar de ello, pueden influir en los resultados, es por esto que se deben tener muy presentes.

Factores Políticos-Legales

Este factor implica los diferentes acuerdos, cambios en la Ley y otros aspectos que se den en base a los Institutos de Inglés en el Ecuador.

Mediante Acuerdo Ministeriales Nro. 0055-13 de 1 de abril de 2013, y Nro. 0100-13 de 17 de abril de 2013, se indica que estas instituciones promueven la enseñanza y aprendizaje de idiomas como el español, el quichua, el inglés entre otras lenguas, con calidad técnica y científica.

A partir del 11 de marzo de 2016, los docentes que se encontraban acreditados o autorizados por el Ministerio de Educación, automáticamente formaran parte de la Secretaría Técnica del Sistema Nacional de Cualificaciones y Capacitación Profesional (SETEC), por lo tanto es la competente para la promoción y desarrollo de la política pública para capacitación, reconocimiento y certificación de cualificaciones de los trabajadores con o sin relación de dependencia, microempresarios, actores de economía popular y solidaria, grupos de atención prioritaria, servidores públicos y ciudadanía en general.

El 02 de mayo de 2016 se suscribe el proceso de transición de los Centros de Enseñanza de Idiomas (CEI) que se encontraba bajo la rectoría del Ministerio de Educación al Sistema Nacional de Cualificaciones y Capacitación Profesional, con la finalidad de garantizar el normal funcionamiento CEI como Operadores de Capacitación, cumpliendo con la normativa que el Comité Interinstitucional de Cualificaciones y Capacitación Profesional; y, Garantizar la eficacia y eficiencia de las acciones técnicas, administrativas y pedagógicas en las diferentes instancias del sistema educativo del país, unificando y actualizando los criterios técnicos acordes con la normativa constitucional y legal vigentes a la fecha.

A partir de enero de 2017 la gestión de renovaciones de permisos de funcionamiento deberá realizarse ante la SETEC, conforme la normativa que para el efecto emita dicha Secretaría.

Los cambios efectuados en los diferentes acuerdos y políticas tienen como meta brindar una mejor oferta educativa al sistema nacional que comprende las instituciones, programas, recursos y actores del proceso educativo.

A continuación se describe los aspectos a considerar en la constitución del Instituto de inglés:

- Inscripción o renovación de permisos de funcionamiento en la Secretaría Técnica del Sistema Nacional de Cualificaciones y Capacitación Profesional

- Inscripción en el Registro Único de Contribuyentes, ante el Servicio de Rentas Internas.
- Patente municipal y permiso del Cuerpo de bomberos
- Inscripción en el Registro Patronal del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

Factores Económicos:

En el año 2000 el Ecuador empezó a utilizar el dólar como moneda nacional, hasta la actualidad el comportamiento económico ha sido estable. Los principales indicadores son: la inflación, aporte de la Industria al PIB y las tasas de interés.

En el país se ha venido dando un financiamiento para estudiantes conocido como crédito educativo que ayuda a la integración, equidad social y contribuye a la profesionalización de ecuatorianos especialmente de escasos recursos económicos.

El dinero ya no es un limitante para poder aprender diferentes tipos de idiomas ya que como se mencionó en el párrafo anterior si no cuenta con el dinero suficiente para inscribirse puede acceder a un crédito educativo. El servicio que brinda el Instituto de Inglés se dirige a cualquier grupo de la población Guayaquileña conformado por niños, jóvenes o adultos que tengan el entusiasmo por aprender.

Factores Sociales:

En el Ecuador no ha existido una cultura de aprendizaje del idioma Inglés por muchos factores, como el bajo nivel de práctica que existe en la educación general básica, el analfabetismo que persiste en lugares aislados, mala calidad de la educación impartida por los docentes, la falta de laboratorios de inglés y materiales didácticos que facilitan el aprendizaje y también el desinterés de los mismos estudiantes.

Sin embargo en la Actualidad a través de la Globalización al Ecuador se le han abierto varias puertas internacionales, que obligan a los empresarios a salir de su zona de confort y empezar a aprender el idioma inglés con el fin de comunicarse y realizar sus negocios en otros países y poder seguir expandiendo. Todo esto permite a los ecuatorianos integrarse y adaptarse para que crezcan cultural y económicamente.

Factores Tecnológicos:

La tecnología mejora la gestión en distintos ámbitos, como en la educación, comunicación, la salud y otros. El profesional de ahora debe contar con competencias vinculadas al uso de la tecnología para que este adaptado al entorno.

Los Centros de Enseñanza de Idiomas tienen como responsabilidad estar vigilantes a las tendencias que existen en la sociedad e impulsar la productividad a través de su uso para fortalecer de manera continua sus competencias.

Ecuador no ha sido un país productor de tecnología, situación que ocasiona barreras a nivel educativo. Actualmente se ha desarrollado diferentes proyectos como las Escuelas del Milenio donde se observa inversión en el equipamiento y tecnología, con el objetivo de mejorar la educación pública. Una tendencia creciente, es la utilización de internet que provee de diferentes herramientas para aumentar el conocimiento y mejorar el desempeño de la población ecuatoriana.

El comercio electrónico es otra herramienta que ha permitido que negocios de todo el país se expandan a nivel comercial. Sin embargo para adaptarse a esta situación es importante conocer el idioma del mercado, que está inmiscuido en todas las tecnologías de información como un instrumento que simplifica el intercambio de información. El inglés es el medio de comunicación con que se intercambian bienes y servicios alrededor del mundo y es esencial para cualquier persona que la necesite para estudiar o su trabajo diario.

3.1.2.9. Las 5 Fuerzas de Porter.

Con el fin de que la organización tenga un análisis más profundo en todos los sentidos, utilizaremos las 5 fuerzas de Porter para saber en dónde se encuentra la empresa en comparación a otras que ofrecen los mismos servicios.

i. Amenaza de entrada de nuevos competidores

En el país cada vez, surgen más organismos controladores para velar que la educación sea óptima, por lo cual este año los Centros de Enseñanzas de Idiomas están en período de transición del Ministerio de Educación al Sistema Nacional de Cualificaciones y Capacitación Profesional (SETEC); para el cumplimiento con este requisito el siguiente año deberán registrarse y vincularse directamente con la SETEC previo la acreditación necesaria para prestar los servicios de capacitación.

Con estos criterios se puede establecer que la amenaza de entrada de nuevos competidores es baja, ya que existen más requerimientos para ser un Centro de Enseñanzas de Idiomas, y la empresa ya tiene cierto grado de lealtad por parte de sus clientes.

ii. La rivalidad entre los competidores

A pesar de la situación actual que vive el país, cada vez existen mejores propuestas para satisfacer, no sólo las necesidades de las personas particulares, sino también a las instituciones educativas que necesitan estar más capacitados para brindar la educación que exige la ley. En la ciudad de Guayaquil hay muchas organizaciones que se pueden considerar competencia para la que se está estudiando. Por lo que podemos determinar que la rivalidad entre competidores es alta.

iii. Poder de negociación de los proveedores

Los materiales necesarios para brindar el servicio se encuentran muy fácilmente en el mercado, por lo que se puede escoger entre varios proveedores la opción que más les parezca conveniente. Ya sea estos materiales de estudio, equipamiento, y demás suministros. Al revisar los antes mencionados puntos se considera que el poder de negociación de los proveedores es bajo.

iv. Poder de negociación de los compradores

La organización tiene cierto grado de acogida y reconocimiento a nivel nacional, por lo que se puede decir que es una de las más grandes de la ciudad; sin embargo los clientes son cada vez más exigentes y no se puede dejar de lado que es la principal fuente de ingresos de cualquier organización por lo que para esta entidad siempre tendrán un alto poder de negociación sus clientes.

v. Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Hoy en día debido a la gran cantidad de actividades que realiza el ser humano, y cada vez dispone de menos tiempo existen otras alternativas de aprendizaje de este idioma, ya sea programas de inglés por internet en los que no se requiere de la presencia física de la persona, o mediante libros con CD's que se pueden estudiar de manera personal en el lugar deseado por el consumidor.

3.1.2.10. Análisis de resultados sobre diagnóstico organizacional.

La primera encuesta fue dirigida al personal administrativo, para tener conocimiento sobre cómo se están realizando las tareas internamente.

Parte I: Estructura

1. ¿Sus actividades son congruentes a su puesto de trabajo?

Tabla 13
Congruencia de las actividades

P5	Frecuencia	%
Muy de acuerdo	8	67
De acuerdo	2	17
Neutro	1	8
En desacuerdo	1	8
Muy en desacuerdo	0	-
TOTAL	12	100

Elaborado por: G. Arévalo y K. Vélez

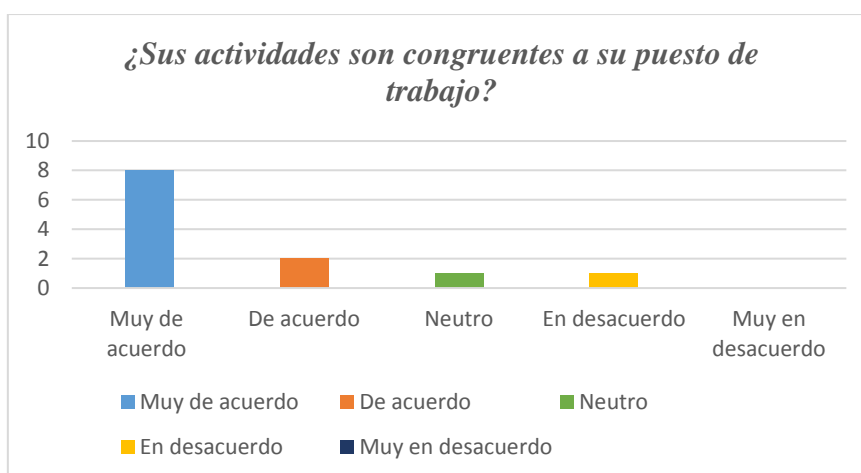


Ilustración 16. Congruencia de las actividades con el puesto de trabajo

2. ¿La división de las áreas de trabajo se encuentra bien distribuidas?

Tabla 14
Distribución del área de trabajo

P6	Frecuencia	%
Muy de acuerdo	10	83
De acuerdo	2	17
Neutro	0	-
En desacuerdo	0	-

Muy en desacuerdo	0	-
TOTAL	12	100

Elaborado por: G. Arévalo y K. Vélez

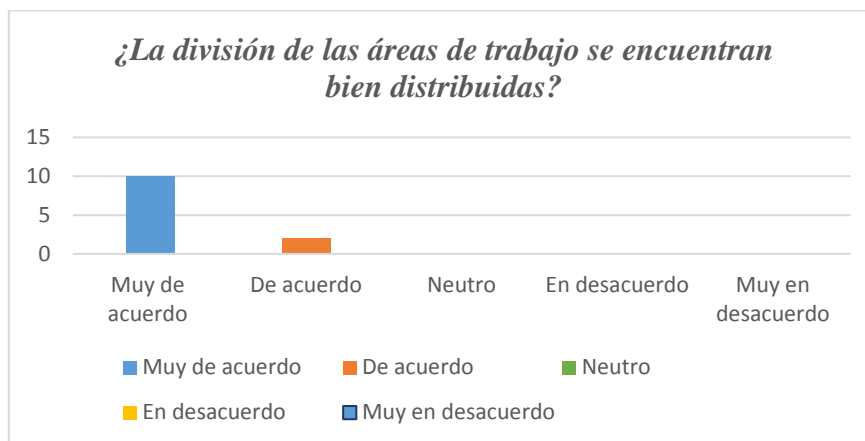


Ilustración 17. Distribución del área de trabajo

3. ¿Su puesto de trabajo le permite desenvolverse al máximo y aprovechar sus habilidades?

Tabla 15
Desenvolvimiento laboral

<i>P7</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>%</i>
Muy de acuerdo	6	50
De acuerdo	2	17
Neutro	3	25
En desacuerdo	1	8
Muy en desacuerdo		-
TOTAL	12	100

Elaborado por: G. Arévalo y K. Vélez

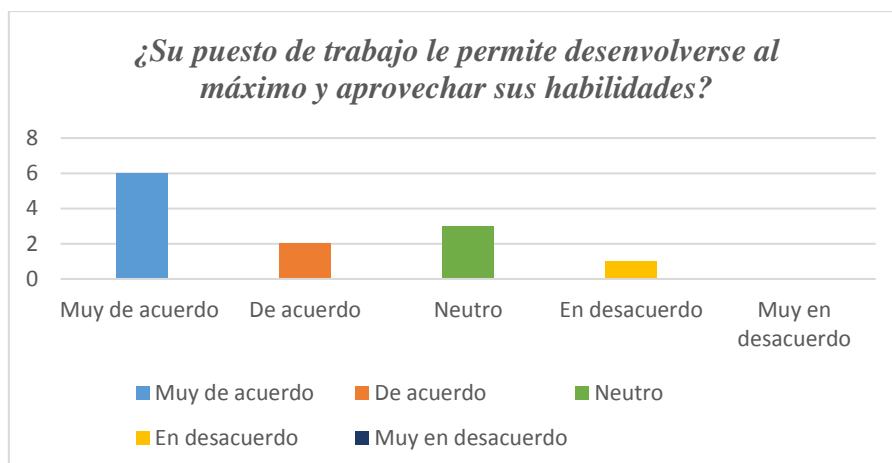


Ilustración 18. Desenvolvimiento laboral

4. ¿El personal con el que cuenta la Institución es suficiente?

Tabla 16
Personal suficiente

<i>P8</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>%</i>
Muy de acuerdo	4	33
De acuerdo	2	17
Neutro	2	17
En desacuerdo	3	25
Muy en desacuerdo	1	8
TOTAL	12	100

Elaborado por: G. Arévalo y K. Vélez

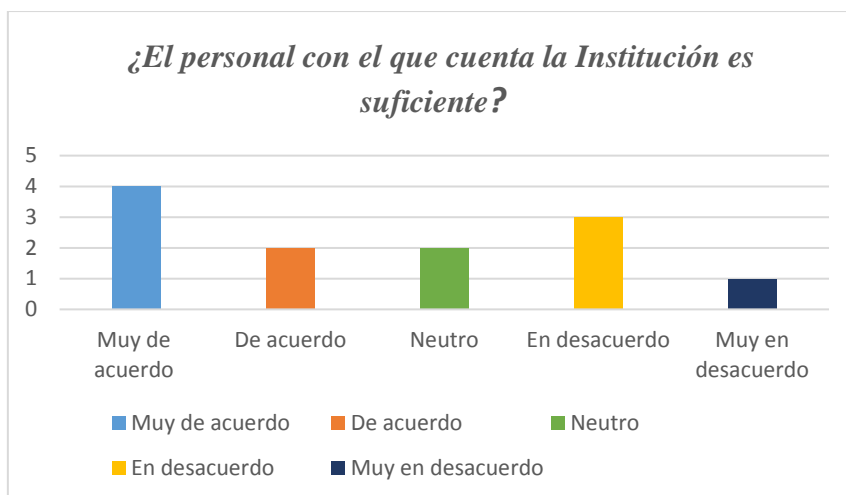


Ilustración 19. Suficiente personal

Análisis de resultados por media, Parte I: Estructura.

Tabla 17
Media- Estructura

<i>Estructura</i>	<i>Media</i>
Muy de acuerdo	58%
De acuerdo	17%
Neutro	13%
En desacuerdo	10%
Muy en desacuerdo	2%
TOTAL	100%

Elaborado por: G. Arévalo y K. Vélez

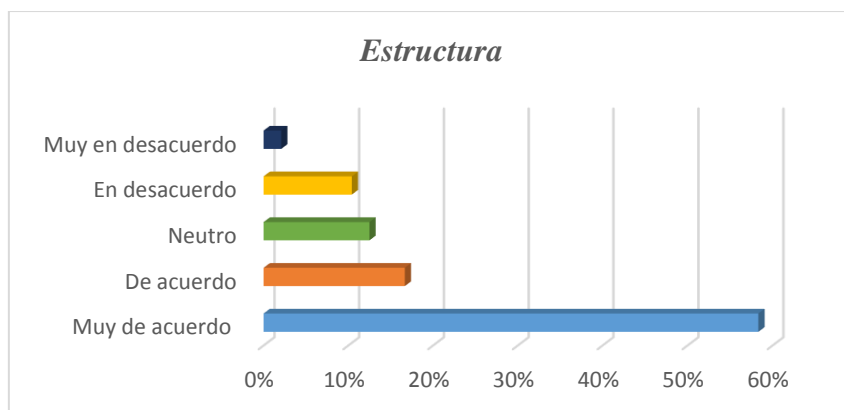


Ilustración 20. Media-Estructura

Análisis:

Esta pregunta tiene como fin conocer la situación real de la estructura del instituto y descubrir si existen problemas, dentro de este punto se cuestiona si sus áreas están bien divididas, si las actividades que se designan tienen sentido y si se está llevando un eficaz proceso de selección del personal que es un punto muy importante a la hora de brindar el servicio.

Como resultado óptimo para el Instituto se obtuvo entre Muy de acuerdo un 58% y De acuerdo un 17% donde los empleados no presentan quejas y se sienten conformes de cómo está estructurado el mismo, esto representa el esfuerzo de la Administración en llevar y guiar al Instituto por el camino de la excelencia.

Parte II: Ambiente Laboral

5. ¿Se comunica usualmente con su jefe?

Tabla 18

Comunicación laboral

<i>P9</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>%</i>
Muy de acuerdo	1	8
De acuerdo	7	58
Neutro	2	17
En desacuerdo	2	17

Muy en desacuerdo	0	-
TOTAL	12	100

Elaborado por: G. Arévalo y K. Vélez

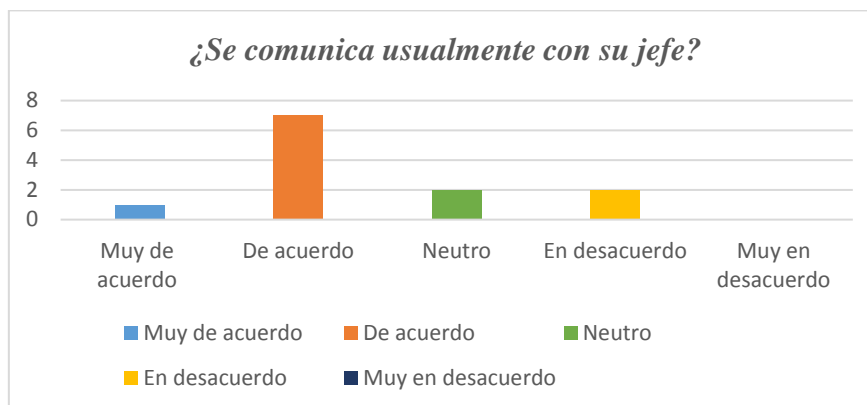


Ilustración 21. Comunicación laboral

6. Existe buena relación y confianza con sus compañeros de trabajo

Tabla 19
Relación laboral

<i>PI0</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>%</i>
Muy de acuerdo	1	8
De acuerdo	8	67
Neutro	1	8
En desacuerdo	2	17
Muy en desacuerdo	0	-
TOTAL	12	100

Elaborado por: G. Arévalo y K. Vélez

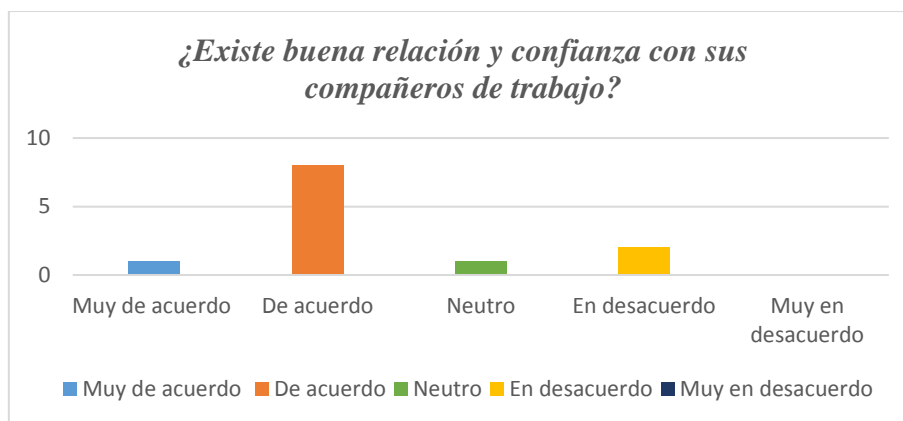


Ilustración 22. Relación laboral

7. ¿Existe cooperación en el área de trabajo?

Tabla 20
Cooperación laboral

<i>PII</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>%</i>
Muy de acuerdo	4	33
De acuerdo	5	42
Neutro	3	25
En desacuerdo	0	-
Muy en desacuerdo	0	-
TOTAL	12	100

Elaborado por: G. Arévalo y K. Vélez

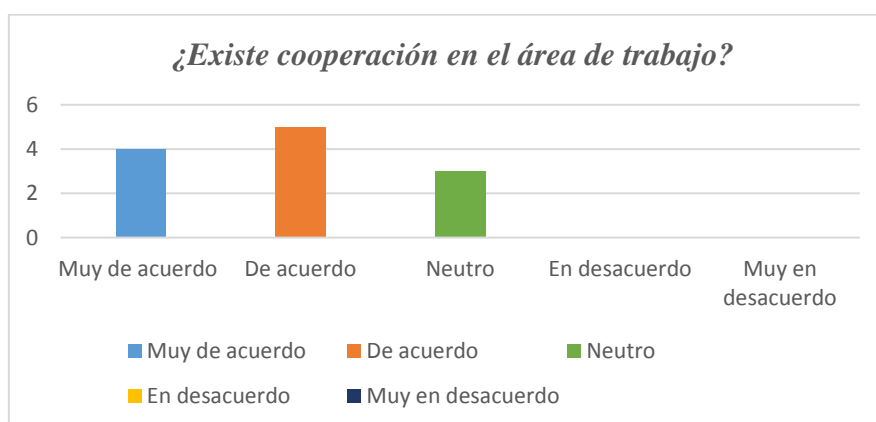


Ilustración 23. Cooperación laboral

8. El Instituto le brinda la oportunidad de aprender y crecer en el trabajo.

Tabla 21

Oportunidad de crecer en lo laboral

<i>P12</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>%</i>
Muy de acuerdo	3	25
De acuerdo	4	33
Neutro	4	33
En desacuerdo	1	8
Muy en desacuerdo	0	-
TOTAL	12	100

Elaborado por: G. Arévalo y K. Vélez

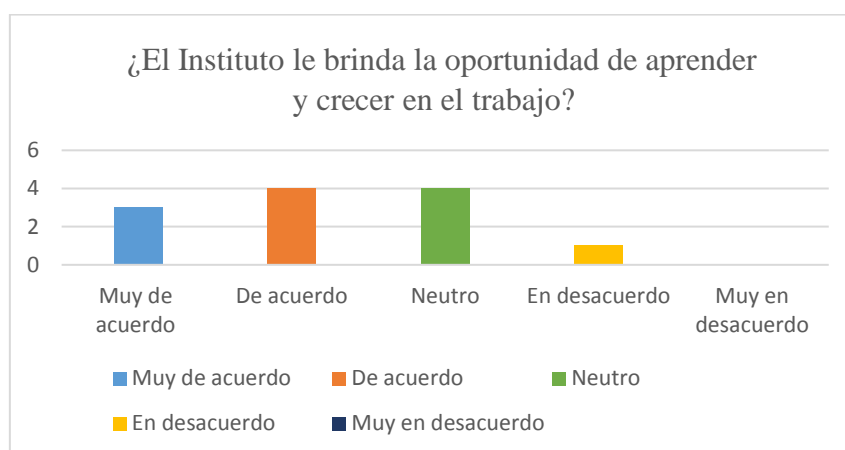


Ilustración 24. Oportunidad de crecer

Análisis de resultados por media, Parte II: Ambiente Laboral.

Tabla 22

Media- ambiente laboral

<i>Ambiente Laboral</i>	<i>Media</i>
Muy de acuerdo	19%
De acuerdo	50%
Neutro	21%
En desacuerdo	10%
Muy en desacuerdo	0%

TOTAL 100%

Elaborado por: G. Arévalo y K. Vélez

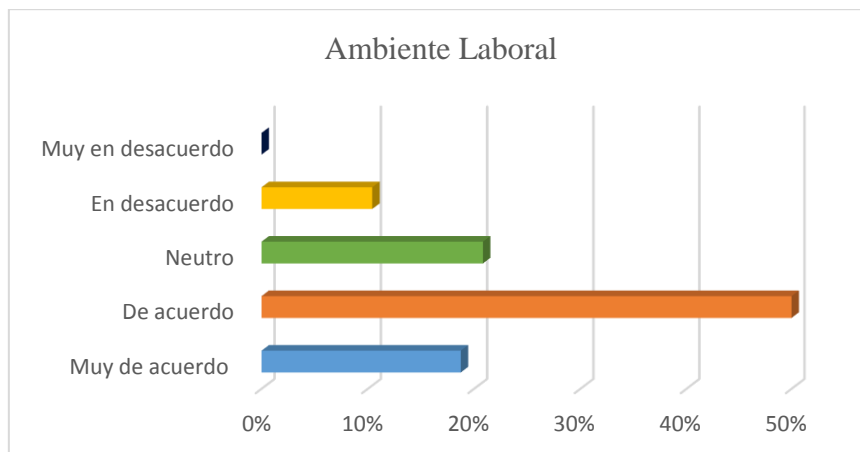


Ilustración 25. Media-Ambiente laboral

Análisis:

El 50% de los empleados están de acuerdo y un 19% muy de acuerdo de que existe un buen ambiente laboral que conlleva tener buena relación con sus compañeros, si hay cooperativismo entre todos y si tienen una buena comunicación con sus jefes. Esto es un resultado óptimo para la institución ya que indica que los empleados trabajan eficientemente sin presiones.

Parte III: Incentivos

9. ¿Se reconocen las tareas y actividades correctamente realizadas?

Tabla 23

Reconocimiento del trabajo realizado

<i>P13</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>%</i>
Muy de acuerdo	0	-
De acuerdo	6	50
Neutro	4	33
En desacuerdo	2	17
Muy en desacuerdo	0	-
TOTAL	12	100

Elaborado por: G. Arévalo y K. Vélez

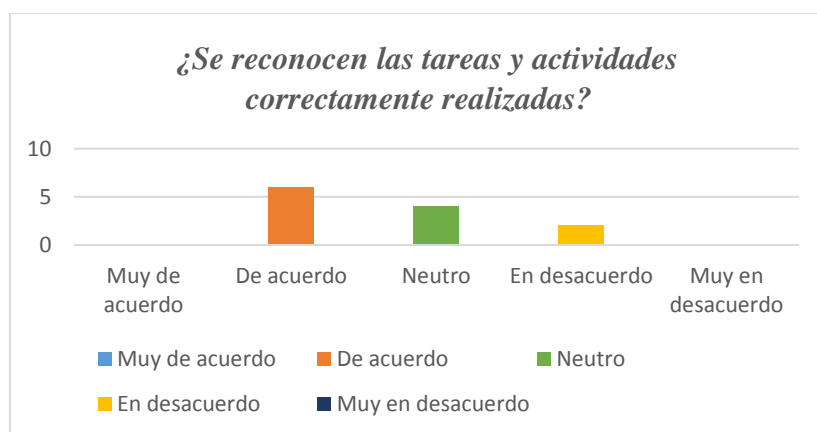


Ilustración 26. Reconocimiento del trabajo realizado

10. Recibe elogios por parte de los directivos frecuentemente

Tabla 24

Incentivo moral

<i>P14</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>%</i>
Muy de acuerdo	1	8
De acuerdo	9	75
Neutro	0	-
En desacuerdo	2	17

Muy en desacuerdo	0	-
TOTAL	12	100

Elaborado por: G. Arévalo y K. Vélez

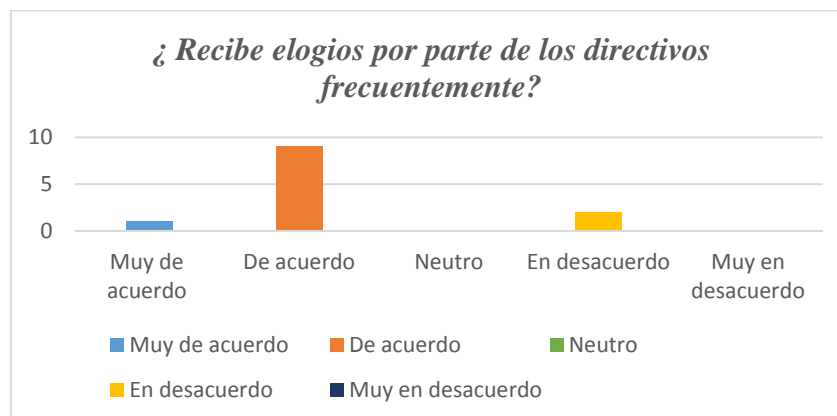


Ilustración 27. Incentivo moral

11. ¿Se le reconoce por un esfuerzo extra?

Tabla 25

Reconocimiento esfuerzo extra

<i>P15</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>%</i>
Muy de acuerdo	1	8
De acuerdo	5	42
Neutro	0	-
En desacuerdo	3	25
Muy en desacuerdo	3	25
TOTAL	12	100

Elaborado por: G. Arévalo y K. Vélez

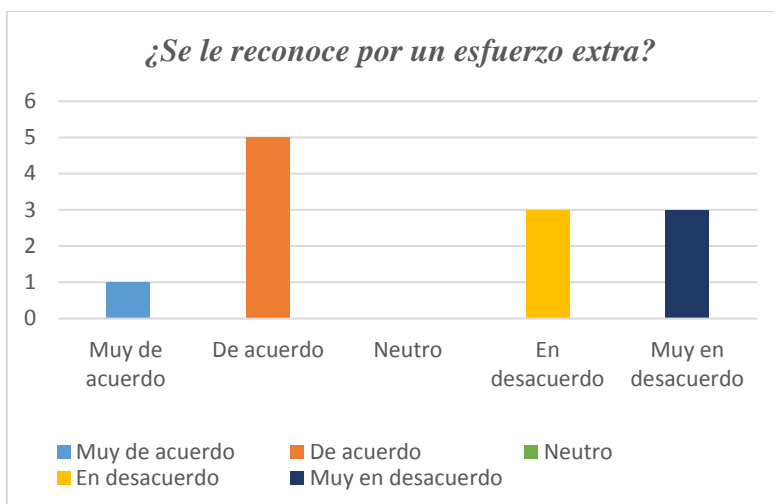


Ilustración 28. Reconocimiento esfuerzo extra

12. ¿Las condiciones laborales son agradables (Remuneraciones, bonos...etc.)?

Tabla 26
Condiciones laborales

<i>P16</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>%</i>
Muy de acuerdo	6	50
De acuerdo	4	33
Neutro	2	17
En desacuerdo	0	-
Muy en desacuerdo	0	-
TOTAL	12	100

Elaborado por: G. Arévalo y K. Vélez

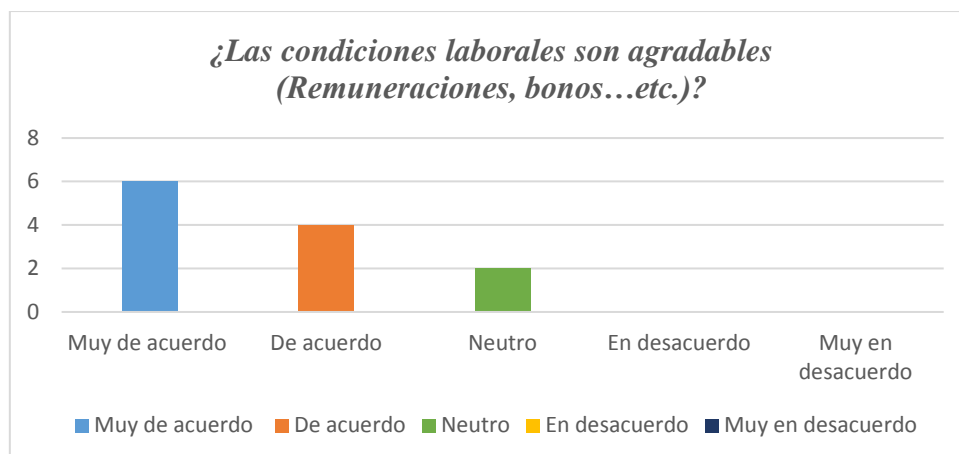


Ilustración 29. Condiciones laborales

Análisis de resultados por media, Parte III: Incentivos.

Tabla 27
Media-Incentivos

<i>Incentivos</i>	<i>Media</i>
Muy de acuerdo	17%
De acuerdo	50%
Neutro	13%
En desacuerdo	15%
Muy en desacuerdo	6%
TOTAL	100%

Elaborado por: G. Arévalo y K. Vélez

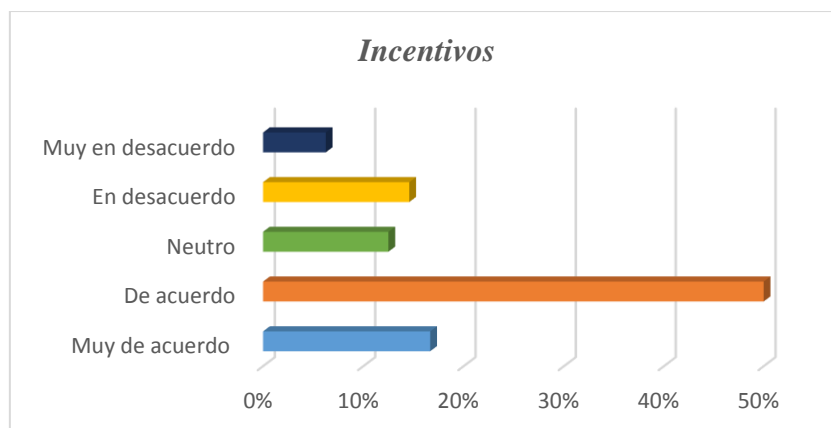


Ilustración 30. Media-Incentivos

Análisis:

En el último año la Institución se ha esforzado por reconocer la labor de sus empleados cuando realizan trabajos extras o dan todo de sí para que sus actividades sean eficaces y eficientes y les brindan un buen ambiente laboral.

Es así que un 67% de los encuestados están muy de acuerdo y de acuerdo en que si se les ha reconocido por su trabajo mientras que un 21% indica todo lo contrario estos comentan que ciertos jefes de áreas no valoran el esfuerzo de ellos y piden que sean más atentos en el trato.

Parte IV: Dirección

13. ¿Los directivos supervisan las actividades que realizan los empleados?

Tabla 28
Supervisión de actividades

<i>PI7</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>%</i>
Muy de acuerdo	0	-
De acuerdo	7	58
Neutro	2	17
En desacuerdo	3	25

Muy en desacuerdo	0	-
TOTAL	12	100

Elaborado por: G. Arévalo y K. Vélez

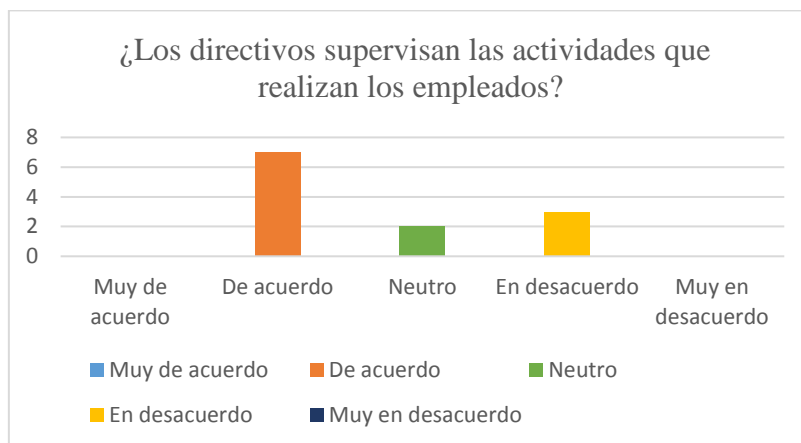


Ilustración 31. Supervisión de actividades

14. ¿El encargado de su área posee total dominio de sus funciones?

Tabla 29
Dominio de funciones

<i>P18</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>%</i>
Muy de acuerdo	0	-
De acuerdo	3	25
Neutro	5	42
En desacuerdo	3	25
Muy en desacuerdo	1	8
TOTAL	12	100

Elaborado por: G. Arévalo y K. Vélez

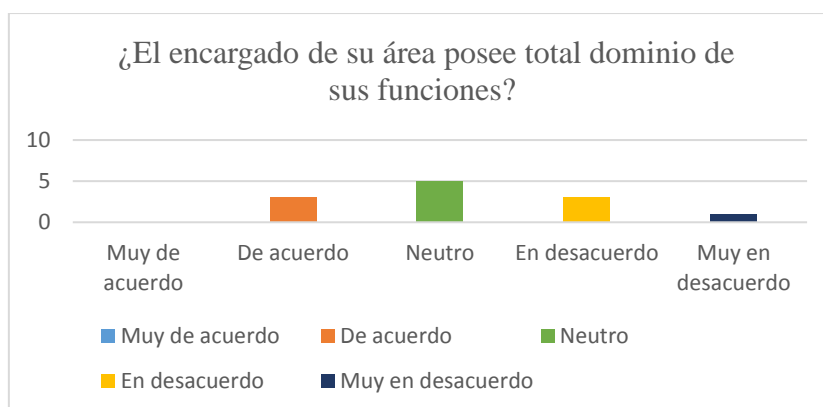


Ilustración 32. Dominio de funciones

15. ¿El encargado de su área delega de forma eficaz las funciones?

Tabla 30

Delegación de funciones

<i>P19</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>%</i>
Muy de acuerdo	0	-
De acuerdo	4	33
Neutro	2	17
En desacuerdo	4	33
Muy en desacuerdo	2	17
TOTAL	12	100

Elaborado por: G. Arévalo y K. Vélez

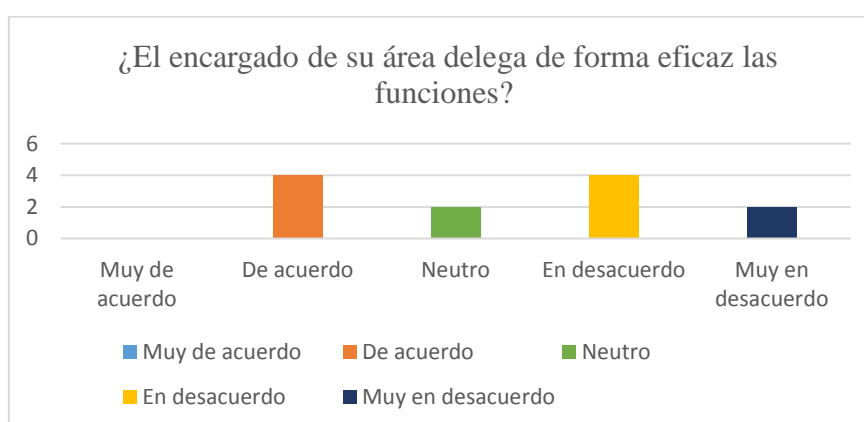


Ilustración 33. Delegación de funciones

16. ¿El Instituto permite la toma de decisiones por parte de los empleados?

Tabla 31
Toma de decisiones conjuntas

<i>P5</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>%</i>
Muy de acuerdo	0	-
De acuerdo	1	8
Neutro	2	17
En desacuerdo	4	33
Muy en desacuerdo	5	42
TOTAL	12	100

Elaborado por: G. Arévalo y K. Vélez

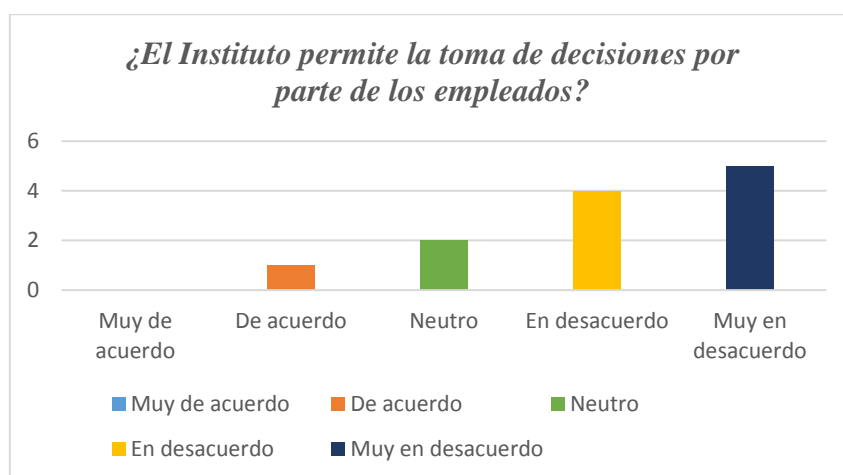


Ilustración 34. Toma de decisiones conjuntas

Análisis de resultados por media, Parte IV: Dirección.

Tabla 32

Media-Dirección

<i>Dirección</i>	<i>Media</i>
Muy de acuerdo	0%
De acuerdo	31%
Neutro	23%
En desacuerdo	29%
Muy en desacuerdo	17%
TOTAL	100%

Elaborado por: G. Arévalo y K. Vélez

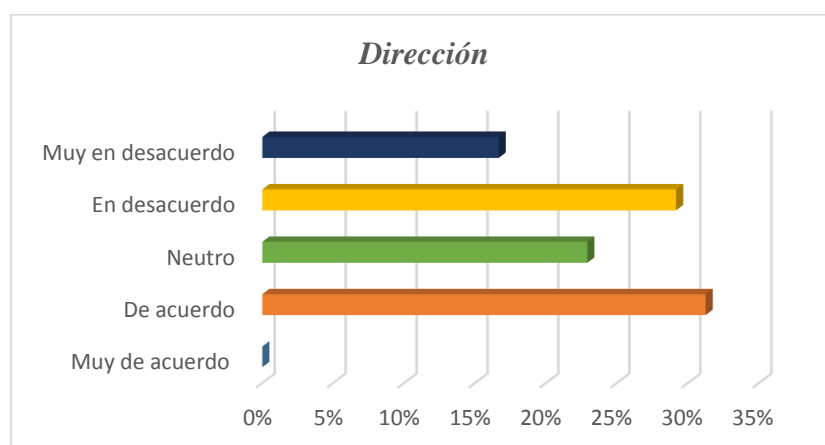


Ilustración 35. Media-Dirección

Análisis:

Se ha venido cuestionando la forma de dirigir de varios jefes de áreas ya que existen quejas sobre el sobrecargo de tareas para ciertos empleados, la falta de conocimiento de sus funciones y sobre la falta de supervisión de estos.

Las opiniones se encuentran divididas hay un 31% que está conforme sobre la labor de los jefes de sus áreas y un 29% que está inconforme. Se refleja cómo han cuestionado de

forma negativa y positiva a sus superiores y esto es muy grave ya que se creía que se contaba con un buen recurso humano para guiar a los demás empleados.

Parte V: Tecnología y Condiciones del ambiente

17. Los medios tecnológicos con los que cuenta la empresa son adecuados para su trabajo.

Tabla 33
Tecnología adecuada

<i>P5</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>%</i>
Muy de acuerdo	0	-
De acuerdo	6	50
Neutro	1	8
En desacuerdo	4	33
Muy en desacuerdo	1	8
TOTAL	12	100

Elaborado por: G. Arévalo y K. Vélez

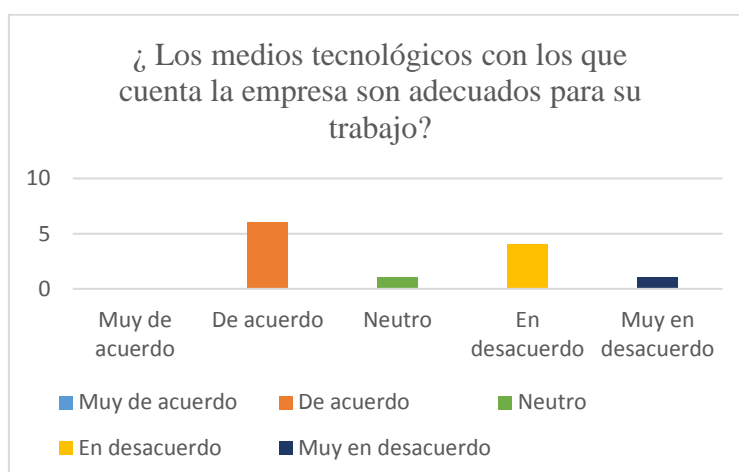


Ilustración 36. Tecnología adecuada

18. La empresa usualmente se actualiza a los avances tecnológicos

Tabla 34

Actualización tecnológica

<i>P39</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>%</i>
Muy de acuerdo	2	17
De acuerdo	7	58
Neutro	0	-
En desacuerdo	3	25
Muy en desacuerdo	0	-
TOTAL	12	100

Elaborado por: G. Arévalo y K. Vélez

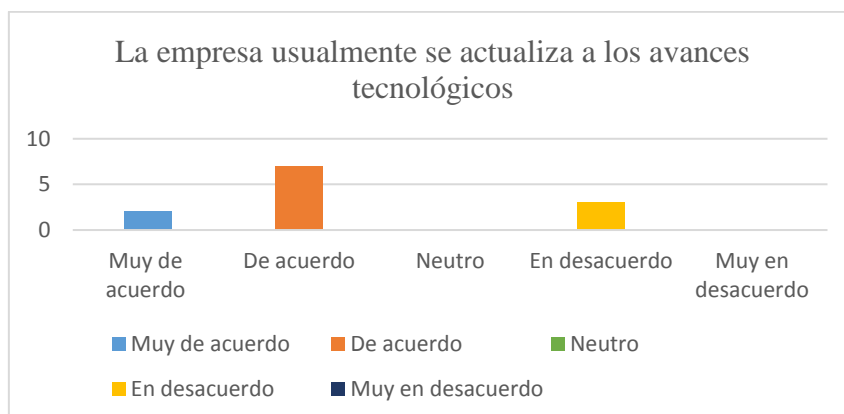


Ilustración 37. Actualización tecnológica

19. ¿Las herramientas e instrumentos informáticos que utilizo son apropiados para mi trabajo?

Tabla 35

Herramientas informáticas

<i>P5</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>%</i>
Muy de acuerdo	3	25
De acuerdo	5	42

Neutro	1	8
En desacuerdo	3	25
Muy en desacuerdo	0	-
TOTAL	12	100

Elaborado por: G. Arévalo y K. Vélez

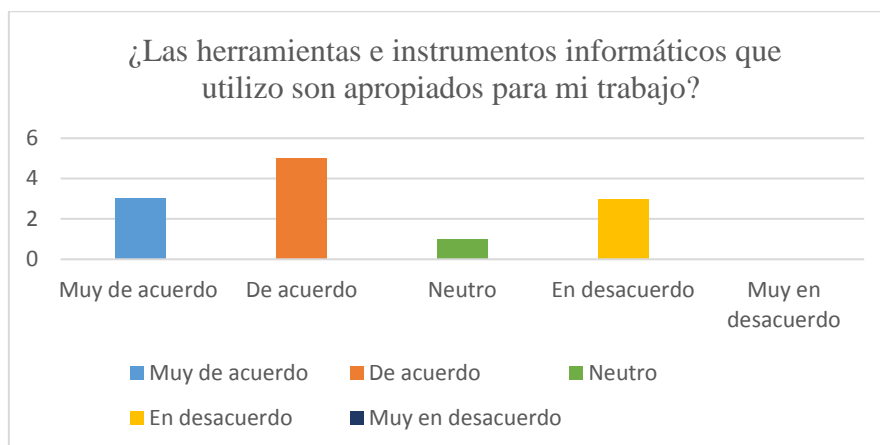


Ilustración 38. Herramientas informáticas

20. ¿Las condiciones de trabajo en el Instituto son seguras?

Tabla 36
Condiciones laborales

P24	Frecuencia	%
Muy de acuerdo	8	67
De acuerdo	3	25
Neutro	1	8
En desacuerdo	0	-
Muy en desacuerdo	0	-
TOTAL	12	100

Elaborado por: G. Arévalo y K. Vélez

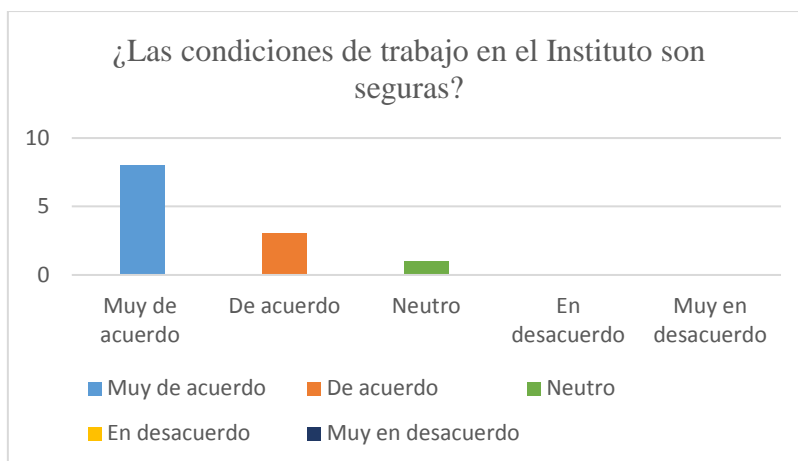


Ilustración 39. Condiciones laborales

21. ¿Las instalaciones en mi área me facilitan el trabajo?

Tabla 37

Instalaciones adecuadas

<i>P25</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>%</i>
Muy de acuerdo	5	42
De acuerdo	5	42
Neutro	0	-
En desacuerdo	2	17
Muy en desacuerdo	0	-
TOTAL	12	100

Elaborado por: G. Arévalo y K. Vélez

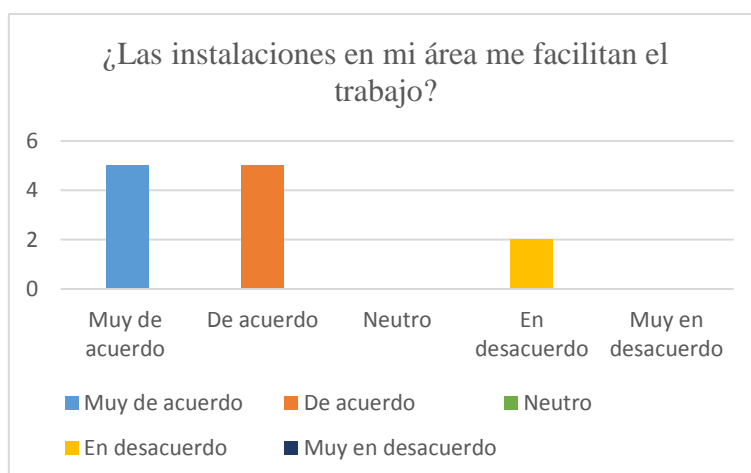


Ilustración 40. Instalaciones adecuadas

Análisis de resultados por medias

Parte V: Tecnología y Condiciones del Ambiente.

Tabla 38

Media-Tecnología y Condiciones del ambiente

<i>Tecnología y Condiciones del ambiente laboral</i>	<i>Media</i>
Muy de acuerdo	30%
De acuerdo	43%
Neutro	5%
En desacuerdo	20%
Muy en desacuerdo	2%
TOTAL	100%

Elaborado por: G. Arévalo y K. Vélez

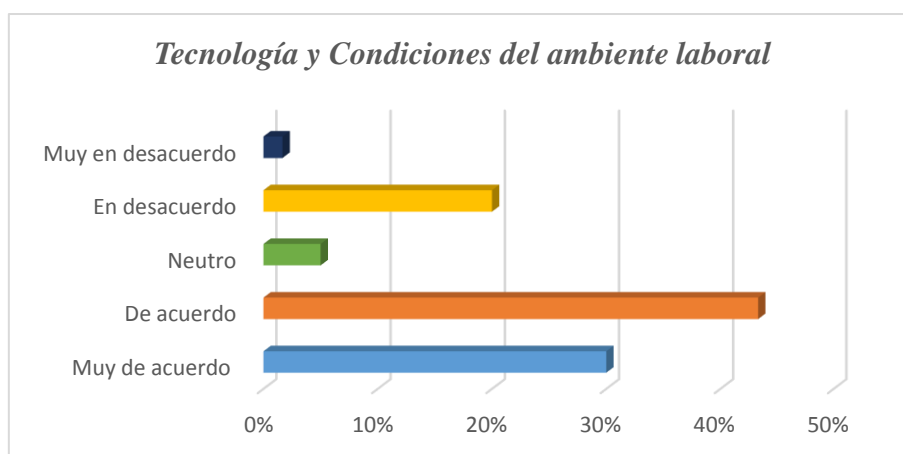


Ilustración 41. Tecnología y condiciones del ambiente

Análisis:

La tecnología es un punto muy importante para el éxito de la empresa, es por eso el gran esfuerzo de estar actualizado y conseguir el mejor equipo de trabajo electrónico. Así también el de brindar las mejores condiciones laborales en cuanto seguridad se trata.

Los encuestados comentan que están a gusto con las instalaciones y que se sienten seguros en su área de trabajo, si piden que no tomen mucho tiempo en que la institución reemplace maquina obsoletas y así poder brindar un servicio ágil.

Conclusión sobre los resultados de la encuesta “Diagnostico Organizacional”

La encuesta se realizó con el objetivo de evaluar el nivel de desempeño que tiene el personal con respecto a las actividades que realizan, el ambiente laboral y el trato que reciben por parte de sus superiores, en resumen un diagnostico organizacional.

Los resultados que se obtuvieron fueron en su mayoría muy positivos, los empleados están de acuerdo en que existe un buen ambiente laboral ya que hay buena relación entre compañeros, cooperativismo entre todos y buena comunicación con sus jefes.

Otro punto importante y que también obtuvo un resultado óptimo fue sobre la estructura de la institución, para conocer si sus áreas están bien divididas, si las actividades que se designan tienen sentido y si se está llevando un eficaz proceso de selección del personal.

Sobre los incentivos la mayoría dijo estar de acuerdo aunque algunos dijeron que ciertos jefes de áreas no reconocen el esfuerzo de trabajo que realizan. Se cuestionó la forma de dirigir de varios jefes de áreas ya que existen quejas por sobrecargo de tareas para ciertos empleados, la falta de conocimiento de sus funciones y sobre la falta de supervisión de estos.

Para finalizar la encuesta se preguntó sobre la tecnología ya que es un punto muy importante para el éxito de la empresa, los encuestados comentan que están a gusto con las instalaciones y que se sienten seguros en su área de trabajo, sugieren que no se tome mucho tiempo en reemplazar maquinas obsoletas y así poder brindar un servicio ágil.

El formato de las encuesta de encuentran anexado.

3.1.2.11. Análisis de Resultados-Evaluación: satisfacción de los estudiantes.

Para evaluar el nivel de satisfacción y la calidad del servicio brindado se ha realizado la encuesta “Satisfacción Estudiantil” dirigida a los estudiantes, permitirá indagar en las opiniones de los encuestados:

1. ¿A través de qué medio conoció los servicios que ofrece el Instituto de Idiomas?

Tabla 39
Medio de conocimiento

<i>P1</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>%</i>
Amigos o familiares	9	30
Internet	12	40
Periódico	5	17
Otros	4	13
Total	30	100

Elaborado por: G. Arévalo y K. Vélez

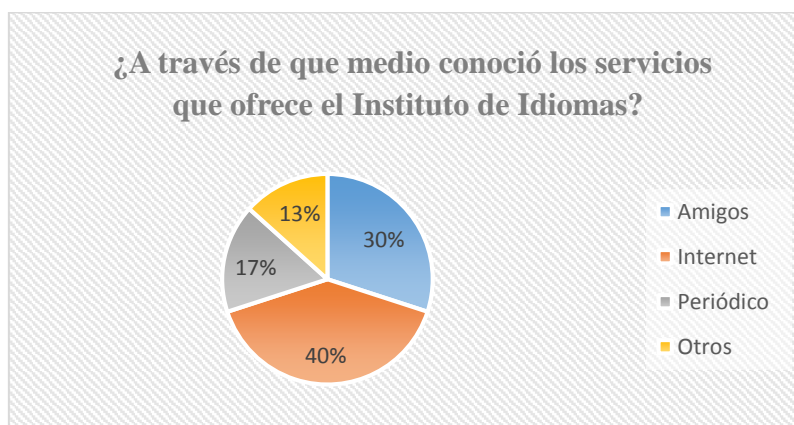


Ilustración 42. Medio de información

Análisis:

De acuerdo al gráfico que refleja los resultados de las encuestas, el 40% de los estudiantes conocieron de los servicios del Instituto a través del internet, esto indica que gracias a esta herramienta informática se ha logrado acaparar mayor cantidad de clientes y

que se está manejando de manera eficaz las paginas, redes sociales y otros elementos para promocionar los servicios que se brinda.

El 30 % de los estudiantes obtuvieron información a través de amigos, familiares o conocidos que ya han usado el servicio y que pueden recomendar de manera segura sobre los beneficios de estudiar el idioma inglés en el Instituto.

2. ¿Qué programas ha tomado en la Institución?

Tabla 40
Programas inscritos

P2	Frecuencia	%
Programa Niños (Children)	0	-
Pre adolescente (pre-teens)	7	23
Adolescentes (teens)	9	30
Adultos (adults)	6	20
Inglés Computarizado;	3	10
Cursos Vacacionales	5	17
Asesoría Académica	0	-
TOTAL	30	100

Elaborado por: G. Arévalo y K. Vélez

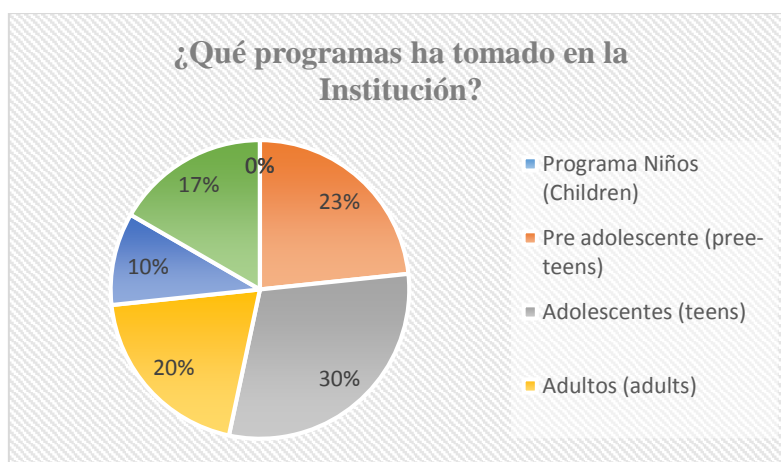


Ilustración 43. Programas inscritos

Análisis:

Se aprecia que la mayoría de los encuestados es decir el 30% de ellos han tomado el programa de Adolescentes (teens) en el Instituto esto quiere decir que el servicio de inglés tiene mayor acogida en adolescentes de entre 13-16 años ya sea por los diferentes temas que se estudian, por horarios y otros beneficios ofrecidos.

3. ¿Por qué razón decidió inscribirse en los programas que ofrece la Institución?

Tabla 41
Motivo de Inscripción

P3	Frecuencia	%
Para aprender otro idioma.	20	67
Ocupar mi tiempo libre	4	13
Divertirme y hacer amigos	2	7
Para viajar a otro país.	4	13
TOTAL	30	100

Elaborado por: G. Arévalo y K. Vélez

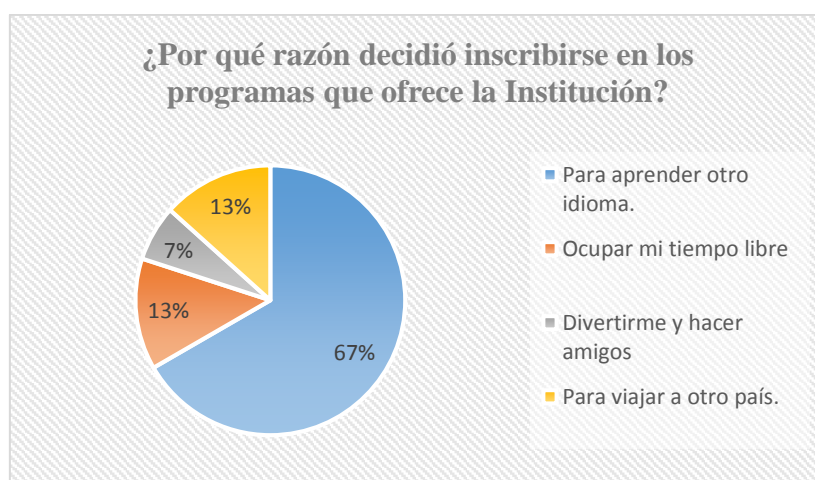


Ilustración 44. Motivo de Inscripción

/Análisis:

La mayoría de los estudiantes con un 67% sobre el total de la muestra, se inscriben en el Instituto de Ingles por el interés de aprender y practicar otro idioma ya que en la actualidad ya no es una opción sino una obligación por la globalización. Los otros puntos por el cual decidieron aprender con un 13% son por las ganas de viajar a otro país y aprovechar el tiempo libre que tienen, mientras que el 7% solo desea conocer más personas y divertirse.

4. En comparación con otras alternativas de enseñanza del idioma inglés, ¿el servicio que brinda el instituto es?

Tabla 42
Comparación

P4	Frecuencia	%
Mucho mejor	15	50
Algo Mejor	6	20
Más o menos igual	6	20
Algo peor	0	-
Mucho peor	0	-
No lo se	3	10
TOTAL	30	100

Elaborado por: G. Arévalo y K. Vélez

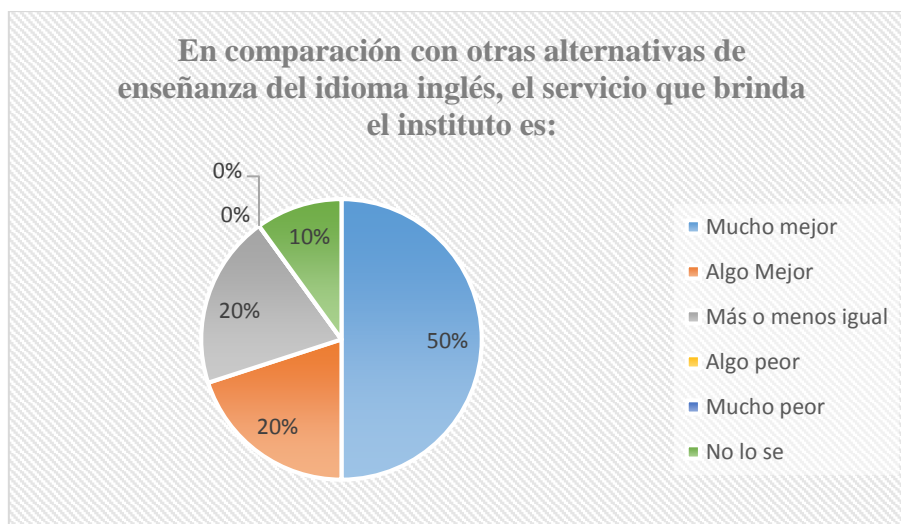


Ilustración 45. Comparación

Análisis:

El 50% de estudiantes considera que el Instituto de idiomas brinda el servicio de enseñanza mucho mejor que otros planteles, aunque el objetivo es que el 100% de los estudiantes piensen lo mismo, pero este resultado permite tomar medidas para mejorar las informidades. No se tiene una respuesta negativa como (algo peor o mucho peor) pero hay un 20% de encuestados que opinan que el servicio está más o menos igual que otros, y es aquí donde hay que enfocarse ya que el instituto se ha caracterizado por tener mayores cualidades en sus servicios.

5. ¿Cómo le parece la forma en la que se desarrollan las clases?

Tabla 43
Desarrollo de clases

<i>P5</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>%</i>
Muy agradable	14	47
Aceptable	12	40
Aburrido	2	7

Malo	2	7
TOTAL	30	100

Elaborado por: G. Arévalo y K. Vélez

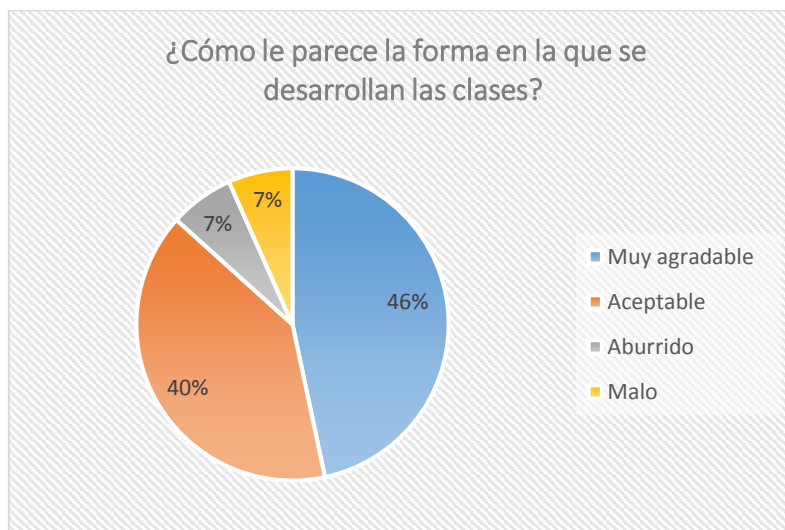


Ilustración 46. Desarrollo de clases

Análisis:

Es importante que la forma en que se desarrolla las clases llene las expectativas de los estudiantes de adquirir conocimientos fuertes del idioma inglés, es por eso la necesidad de saber que piensan los estudiantes de esto, donde el resultado ha sido una respuesta optima del 46% donde califican como muy agradable las clases que indican que su metodología es correcta, pero sin embargo existe un 7% que piensa que las clases son aburridas y otro 7% que son malas en este caso se debería considerar escuchar las opiniones y tratar de analizar los factores que intervienen como el aula, la materia o el profesor.

6. ¿Las clases empiezan en los horarios acordados?

Tabla 44
Puntualidad

<i>P6</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>%</i>
Siempre	20	67
Casi siempre	6	20
Algunas veces	3	10
Nunca	1	3
TOTAL	30	100

Elaborado por: G. Arévalo y K. Vélez

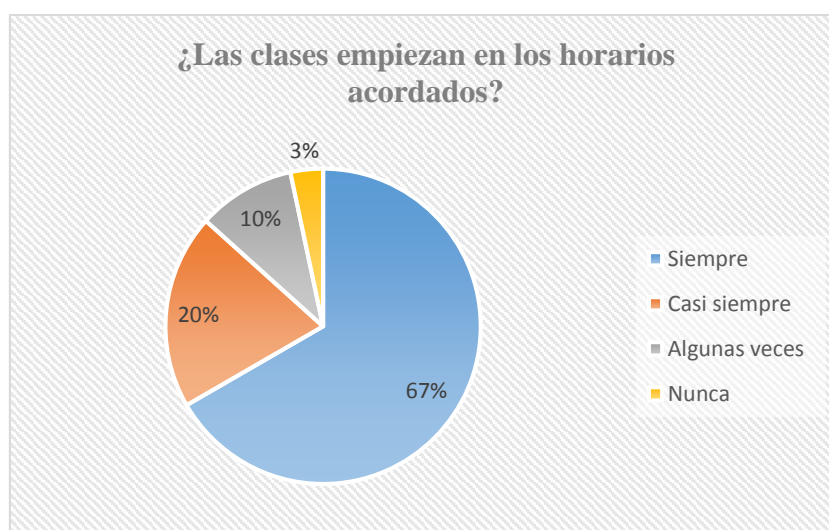


Ilustración 47. Puntualidad

Análisis:

Un resultado positivo y que refleja que hay un buen control en este aspecto es que el 67% de los estudiantes indican que las clases inician de forma puntual, esto refleja es respeto por el tiempo de los mismos para aprovechar al máximo cada minuto de enseñanza. Así de esta manera cumplir con el calendario académico dispuesto y no retrasar los temas por ver.

7. ¿Según su criterio qué calificación le daría a su profesor?

Tabla
Calificación Profesores

<i>P7</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>%</i>
Muy buena	18	60
Buena	7	23
Normal	3	10
Mala	2	7
TOTAL	30	100

45

Elaborado por: G. Arévalo y K. Vélez

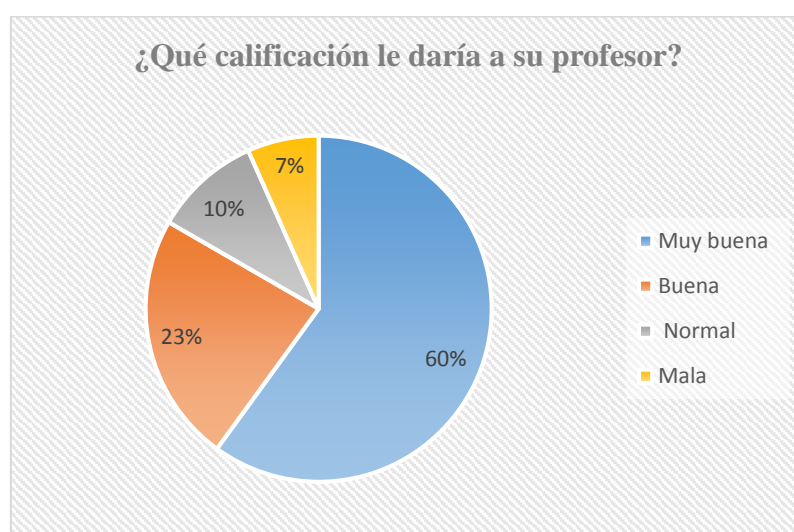


Ilustración 48. Calificación Profesores

Análisis:

El Instituto de Idiomas se ha caracterizado por contar con los mejores profesores de inglés de la ciudad y como no hay duda alguna esto se ha reflejado en un resultado óptimo donde el 67% es decir la mayoría de los estudiantes les asignan una calificación de muy

buena, esto se recibe con agrado ante los directores ya que significa que se esfuerzan por contratar profesionales de calidad, entregados a su trabajo.

8. ¿Qué le parece el material académico con el que se trabaja en las clases?

Tabla 46
Material Académico

P8	Frecuencia	%
Muy bueno	19	63
Suficiente	6	20
Regular	3	10
Insuficiente	2	7
TOTAL	30	100

Elaborado por: G. Arévalo y K. Vélez

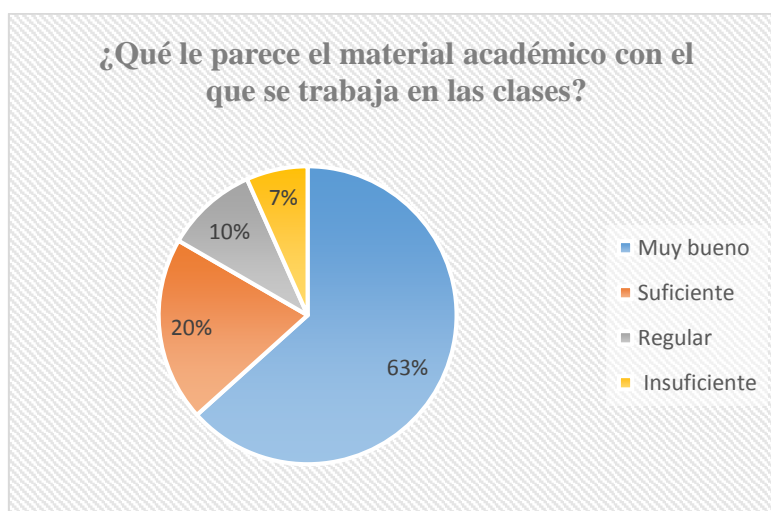


Ilustración 49. Material Académico

Análisis:

Un punto importante en la creación de un centro de enseñanzas del idioma inglés, es el de contar con un material académico completo, que pueda satisfacer las necesidades del cliente tanto en lo escrito o hablado, que permita practicar oraciones que se dan en la vida

cotidiana y de igual forma realizar tareas para llenar vacíos que hayan quedado. Es así que esta interrogante es significativa ya que refleja si hay conformidades o inconformidades con las clases, teniendo un resultado donde la mayoría está conforme con el material académico pero existe un 7% que piensa que podrían añadir temas más importantes y agregar más prácticas.

9. ¿Califique el lugar (instalaciones) donde recibe sus clases?

Tabla 47
Instalaciones

<i>P9</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>%</i>
Muy bueno	16	53
Bueno	10	33
Regular	3	10
Malo	1	3
TOTAL	30	100

Elaborado por: G. Arévalo y K. Vélez

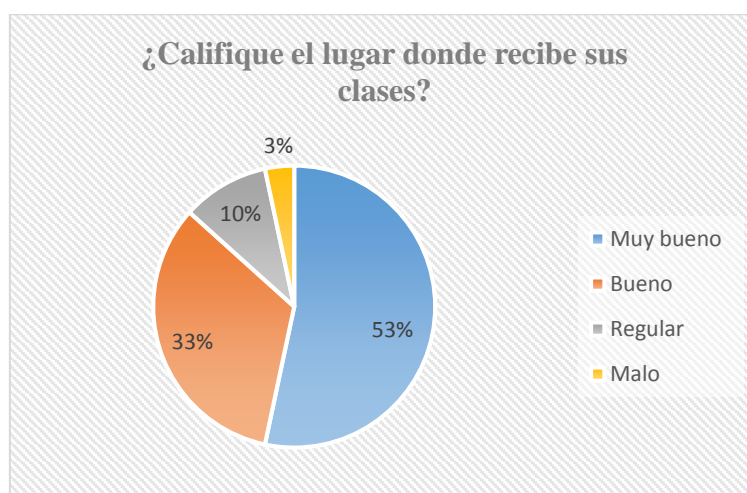


Ilustración 50. Instalaciones

Análisis:

Para una institución que se dedica a la enseñanza, es de gran importancia contar con un ambiente e infraestructura adecuados ya que así los estudiantes pueden concentrarse en aprender y sentirse cómodos, la institución se ha esforzado a lo largo de estos años en arreglar sus instalaciones contar con una biblioteca completa, patios de descanso y aulas tecnológicas es así que la mitad de los estudiantes encuestados a calificado como muy bueno mientras que solo el 3% indico que no está conformado ya que necesitan más lugares de comidas y estacionamientos.

10. ¿Recomendaría las clases a otras personas?

Tabla 48
Recomendaciones

P10	Frecuencia	%
Si	28	93
No	2	7
TOTAL	30	100

Elaborado por: G. Arévalo y K. Vélez

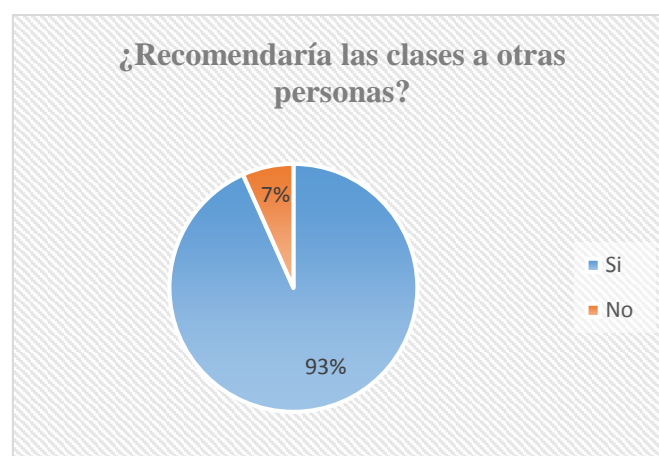


Ilustración 51. Recomendaciones

Análisis:

Es gratificante contar con el 93% de apoyo de los estudiantes que estarían de acuerdo en recomendar a la institución para aprender el idioma inglés, esto refleja lo conformes que están con la metodología, profesores y la institución en sí. Gracias a ellos es que se puede seguir mejorando y contribuyendo con educación de calidad al Ecuador.

11. ¿Cuál es su grado de satisfacción general con el servicio brindado?

Tabla 49
Satisfacción

P11	Frecuencia	%
Completamente Satisfecho	23	77
Satisfecho	6	20
Insatisfecho	1	3
Completamente Insatisfecho	0	-
TOTAL	30	100

Elaborado por: G. Arévalo y K. Vélez

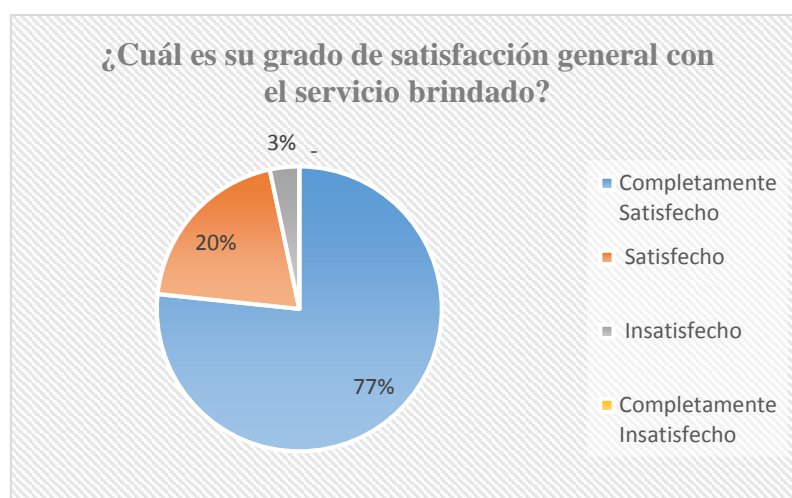


Ilustración 52. Satisfacción

Análisis:

Es gratificante saber que un 77% de los estudiantes encuestados se sienten satisfechos con el servicio brindado entendiéndose así que van a volver a tomar un curso y que recomendarán a la institución, que a pesar de ciertas fallas que aún se siguen mejorando se está yendo por un buen camino y llegar así a la excelencia.

Conclusión de los resultados de la encuesta “Satisfacción Estudiantil”

La encuesta se realizó con el objetivo de evaluar el nivel de satisfacción que tienen los estudiantes con respecto al servicio brindado, la infraestructura donde reciben las clases, el material académico y sobre la enseñanza de los profesores.

Los resultados que se obtuvieron fueron en su mayoría muy positivos, los estudiantes están conforme sobre la enseñanza de inglés recibida ya que opinan que han aprendido mucho y que sus profesores se esfuerzan para que ellos capten todo lo referente con este idioma.

Opinan que se sienten a gusto con sus aulas y laboratorios de inglés porque están equipadas con el material y máquinas necesarios para aprender de forma práctica y concisa.

Aunque ciertos estudiantes no están de acuerdo con el pensum ya que indican que es muy extenso y repetitivo que prefieren que pongan temas nuevos y más avanzados con el fin de estar listos para realizar exámenes internacionales de inglés que existen en la actualidad.

El formato de las encuestas se encuentra en el anexo de este documento.

3.1.2.12. Diagrama de Pareto

Para evaluar los 3 principales problemas internos se ha realizado una pequeña encuesta a 30 estudiantes con el fin de analizar sus causas a través de la herramienta del diagrama de Pareto.

Problema: Muchos estudiantes abandonan el programa antes de culminarlo.

Dentro de la institución se está analizando cuales son las causas que motivan al estudiante a abandonar los cursos, ya que este factor es muy grave porque refleja deficiencias en el sistema.

Causas:

Programa extenso

- No les gusto el pensum académico
- Pérdida del curso por faltas
- Situación económica
- Mala relación con el profesor.

Tabla 50

Abandono del curso por parte de los estudiantes.

Causas	Frecuencia	%	fa	%a	80-20
Programa extenso	10	33%	10	33%	80%
No les gusto el pensum académico	10	33%	20	67%	80%
Pérdida del curso por faltas	5	17%	25	83%	80%
Situación económica	3	10%	28	93%	80%
Mala relación con el profesor.	2	7%	30	100%	80%
Suma Total	30	100%			

Elaborado por: G. Arévalo y K. Vélez

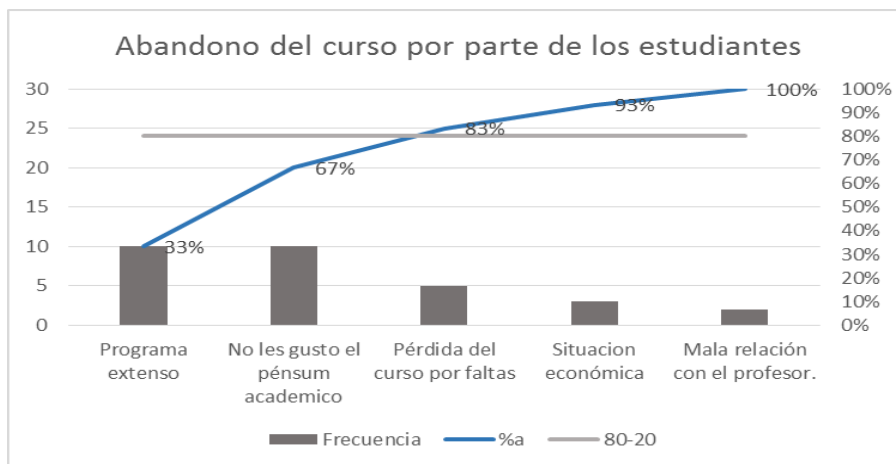


Ilustración 53. Diagrama de Pareto – Abandono del curso por parte de los estudiantes.

Análisis:

Según el análisis de Pareto tenemos con las principales causantes: lo extenso que es el programa y que no fue de agrado de los estudiantes el pensum académico, para esto se realizara una reunión con el Director académico y demás directivos para reestructurar el pensum académico con los requerimientos de los estudiantes.

Problema: Quejas sobre los servicios que brinda el Área de Atención al Cliente

Un grave problema por lo cual se está perdiendo prestigio, es la mala atención que reciben los clientes al momento de solicitar información sobre los cursos, también sobre ciertos comprobantes que no son devueltos.

Causas:

- No hay personal suficiente
- Realizan actividades extracurriculares
- Malos modales
- Falta de Capacitación
- Personal conversando.

Tabla 51
Gestión Administrativa con carencias.

Causas	Frecuencia	%	fa	%a	80-20
No hay personal suficiente	11	37%	11	37%	80%
Realizan actividades extracurriculares	7	23%	18	60%	80%
Falta de Capacitación Personal	6	20%	24	80%	80%
Personal conversando.	4	13%	28	93%	80%
Malos modales	2	7%	30	100%	80%
Suma Total	30	100%			

Elaborado por: G. Arévalo y K. Vélez

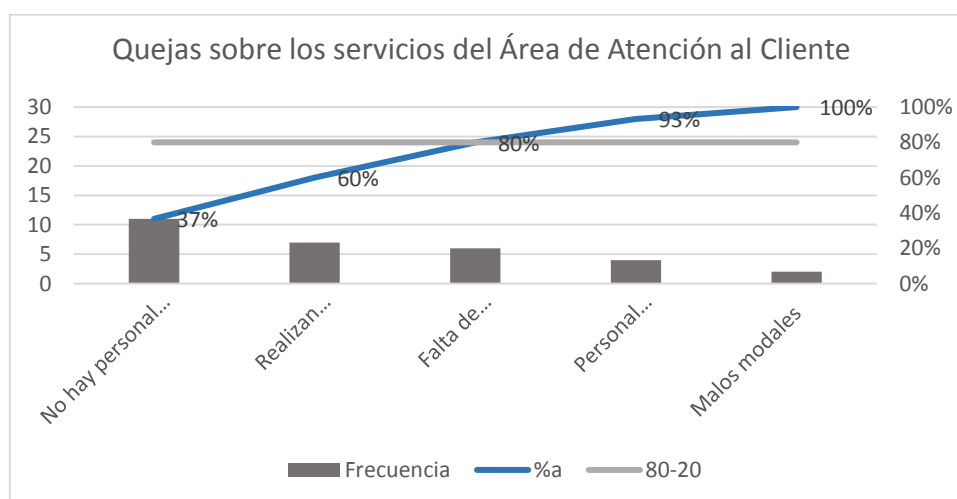


Ilustración 54. Diagrama de Pareto – Quejas sobre los servicios de Atención al Cliente.

Análisis:

Según el análisis de Pareto dentro de las causas más importantes esta que no hay personal suficiente, que cierto personal realiza actividades extracurriculares y sobre la falta

de capacitación para tratar con los clientes, para esto ya se está organizando capacitaciones y se multaran a los empleados que estén realizando otra actividad que no esté relacionado con su trabajo.

Problema: No ha crecido la demanda por el servicio que brinda el Instituto

Dentro de la Institución existe una preocupación ya que el último año han notado la falta de nuevos inscritos para recibir la clases.

Causas:

- Mejores ofertas en los competidores.
- Falta de interés por aprender el idioma.
- No cuentan con certificados del SETEC.
- Material Académico insatisfactorio.
- Horarios

Tabla 52

No ha crecido la demanda por el servicio que brinda el Instituto.

Causas	Frecuencia	%	fa	%a	80-20
Mejores ofertas en los Competidores	12	40%	12	40%	80%
No cuentan con certificados del SETEC.	6	20%	18	60%	80%
Falta de interés por aprender el idioma.	5	17%	23	77%	80%
Material Académico insatisfactorio.	4	13%	27	90%	80%
Horarios	3	10%	30	100%	80%
Suma Total	30	100%			

Elaborado por: G. Arévalo y K. Vélez

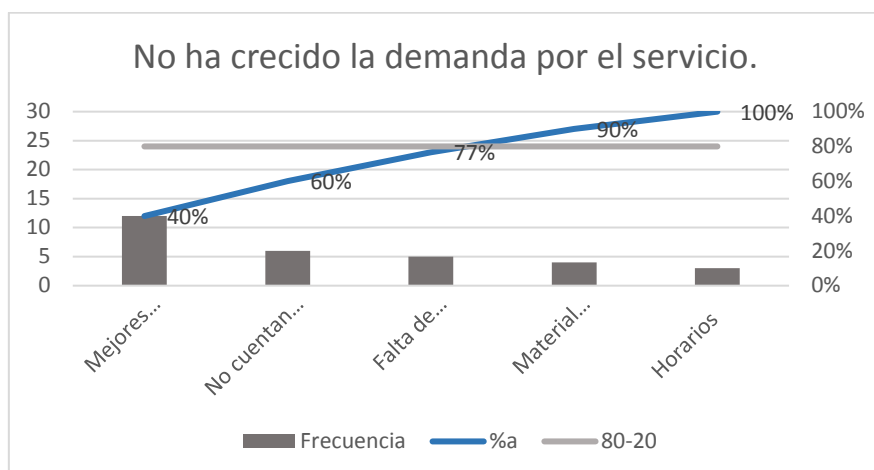


Ilustración 55. Diagrama de Pareto – No ha crecido la demanda

Análisis:

Las principales causantes son las mejores ofertas que están brindando otras instituciones, el no contar con certificados de la SETEC y la falta de interés en las personas por aprender el idioma inglés, para esto se está realizando y apresurando los trámites para cumplir con las obligaciones solicitadas por ente regulatorio.

El formato de las encuesta de encuentran anexado.

3.1.2.13. Técnica 5W-1H aplicada para el análisis de las causas.

Se aplicó esta herramienta para analizar la causa raíz de los problemas establecidos en el Diagrama de Pareto, para luego determinar soluciones como se desarrolla a continuación:

Retraso en el cumplimiento mandatorio

Tabla 53

Matriz de 5w's y 1 H de Problema "Retraso en el cumplimiento mandatorio"

#Causa	¿Qué? Causa	Actividad Secuencial	¿Quién? Responsable	¿Dónde? Área	¿Cuándo?				¿Cómo? Instrumentos de Trabajo	¿Con qué? Recursos	¿Por qué?
					Mes 1						
					S1	S2	S3	S4			
1	Retraso en el cumplimiento Mandatorio	Revisión de procesos pendientes	Director Administrativo	Administrativa					Reunión con la Gerencia.	Documentos	Mejorar la ejecución de requerimientos solicitados por entes regulatorios de manera más eficiente.
		Organizar y entregar los requisitos solicitados	Director Administrativo	Administrativa					Documentos	Mails & Documentos	
		Controlar los procesos regulatorios	Director Administrativo	Administrativa					Reunión con personal Administrativo	Documentos	
		Verificar cumplimiento del proceso regulatorio	Director administrativo	Administrativa					Revisión de actividades realizadas	Documentos	

Elaborado por: G. Arévalo y K. Vélez

Falta de capacitación sobre atención al cliente

Tabla 54

Matriz de 5w's y 1 H de Problema "Falta de Capacitación sobre atención al cliente"

#Causa	Causa	¿Qué? Actividad Secuencial	¿Quién? Responsable	¿Dónde? Área	¿Cuándo?				¿Cómo? Instrumentos de Trabajo	¿Con qué? Recursos	¿Por qué?
					Mes 1						
					S1	S2	S3	S4			
2	Falta de Capacitación sobre atención al cliente	Buscar organizaciones que ofrezcan capacitaciones sobre temas referentes a la atención de clientes.	Jefe de Talento Humano	Talento Humano					Documentos	Documentos	Para evitar la mala atención que se brinda al cliente por falta de capacitación
		Realizar un Plan de Capacitación.	Jefe de Talento Humano	Talento Humano					Reunión con personal a cargo.	Documentos	
		Determinar los responsables del Plan.	Jefe de cada departamento	Cada área					Reunión con personal a cargo.	Documentos	
		Documentar el Plan de Capacitación	Gerente General	Gerencia					Documentos	Documentos	
		Establecer el plan de capacitación como política.	Gerente General	Gerencia					Documentos	Documentos	

Elaborado por: Gissella Arévalo – Kenia Vélez

3.1.2.14. Análisis FODA.

El análisis FODA es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando información para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora.

Para el análisis se considera dos perspectivas, tales como:

Perspectiva Interna: Donde se encuentran las variables de fortalezas y debilidades de la organización, es posible actuar directamente sobre ellas, ya que se enfoca en el Talento Humano, Recursos económicos y la estructura organizacional de la empresa.

Perspectiva Externa: Las oportunidades que se presentan para la organización y las amenazas en el mercado seleccionado, tales como: Normativas, políticas, opinión de usuarios, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

Considerando la situación actual de la organización, tenemos la siguiente evaluación:

Tabla 55
Análisis FODA

	Fortalezas	Debilidades
Análisis Interno	F1.- Personal docente muy capacitado.	D1.-Talento humano poco motivado para trabajar en equipo.
	F2.- Compromiso de la directiva con la institución.	D2.-Retraso en el cumplimiento mandatorio.
	F3.- Brinda facilidades de pago a los usuarios.	D3.- Muchos estudiantes abandonan el programa antes de culminarlo.
	F4.- Innovación en los programas vacacionales.	D4.- Carencia de Controles Administrativos.
	F5.- Instalaciones adecuadas para brindar el servicio.	D5.-No hay procesos documentados
		D6.- Problemas frecuentes en el software.
	Oportunidades	Amenazas
Análisis Externo	O1.- Ser reconocidos a nivel nacional.	A1.- Cambios en las leyes que regulan la educación intercultural.
	O2.- Contar con diferentes programas académicos nacionales e internacionales.	A2.- Nuevas modalidades de cursos de inglés en el mercado.
	O3.- Brindar el servicio personalizado de Asesoría Académica.	A3.- Mercado saturado.
	O4.- Convenios con programas de intercambio cultural.	A4.- Recesión Económica.

Elaborado por: G. Arévalo y K. Vélez

3.1.2.15. Matriz FODA.

Crear estrategias como:

Estrategias FO.- Permiten maximizar las Fortalezas y Oportunidades.

Estrategias DO.- Ayudan a minimizar las Debilidades y maximizar las Oportunidades.

Estrategias FA.- Permiten maximizar las Fortalezas y minimizar las Amenazas.

Estrategias DA.- Ayudan a minimizar las Debilidades y Amenazas.

Tabla 56
Matriz FODA

Matriz FODA		Factores Externos			
		Oportunidades		Amenazas	
Factores Internos	Fortalezas	F1.O2.- Trabajar de forma conjunta con el personal para seguir ofreciendo diferentes programas académicos.	F2.O2.- Compromiso de la directiva para brindar nuevos programas.	F1.A2.- Aprovechar la capacidad del personal para incursionar en nuevas modalidades que surgen en el mercado.	F2.A1.- Contar con el compromiso de la directiva para que la institución siga los lineamientos que disponen las normas.
		F3.O5.- A través de las facilidades de pago seguir atrayendo a personas que necesitan el servicio.	F4.O4.- Incentivar en los programas vacacionales a los clientes sobre los convenios con los que cuenta.	F2.A4.- La directiva debe tomar las medidas necesarias para enfrentar la situación que atraviesa el país actualmente.	F3.A4.- Ofrecer nuevas facilidades de pago para los clientes que por motivos económicos no pueden continuar con el programa.
		F5.O5.- Aprovechar la capacidad de las instalaciones para abarcar la mayor cantidad de estudiantes.		F4.A3.- Sobresalir dentro de un mercado saturado con los programas vacacionales.	F5.A2.- Aprovechar de las instalaciones para brindar nuevas modalidades.
	Debilidades	D1.O1.- Incentivar al personal a trabajar en equipo con la seguridad de que están trabajando para una institución reconocida.	D2.O3.- Estar al día con requerimiento de organismos de control para seguir brindando las asesorías con los permisos	D3.A4.- Implementar nuevas formas de cursos con pagos más ajustados a la situación económica del cliente.	D4.A1.- Tener control sobre los procesos administrativos para estar al día con los cambios regulatorios.
		D3.O2.O4.- Incentivar a los estudiantes con los convenios con los que cuenta la institución para que no abandonen el programa.	D4.O5. Satisfacer las necesidades de sus clientes mejorando los controles administrativos.	D6.A3.- Obtener o desarrollar un sistema de información integral, la empresa podrá tomar decisiones correctas con datos actualizados y así estar un paso delante de la competencia.	
		D6.O2.- Para trabajar con los diferentes programas académicos se necesita mejorar el sistema de información de la entidad.			

Elaborado por: G. Arévalo y K. Vélez

3.1.2.16. Estrategias.

1. Trabajar de forma conjunta con el personal para seguir ofreciendo diferentes programas académicos.
2. Compromiso de la directiva para brindar nuevos programas.
3. A través de las facilidades de pago seguir atrayendo a personas que necesitan el servicio.
4. Aprovechar la capacidad de las instalaciones para abarcar la mayor cantidad de estudiantes.
5. Incentivar en los programas vacacionales a los clientes sobre los convenios con los que cuenta.
6. Incentivar a los estudiantes con los convenios con los que cuenta la institución para que no abandonen el programa.
7. Incentivar al personal a trabajar en equipo con la seguridad de que están trabajando para una institución reconocida.
8. Para trabajar con los diferentes programas académicos se necesita mejorar el sistema de información de la entidad.
9. Estar al día con requerimiento de organismos de control para seguir brindando las asesorías con los permisos respectivos.
10. Satisfacer las necesidades de sus clientes mejorando los controles administrativos.
11. Aprovechar la capacidad del personal para incursionar en nuevas modalidades que surgen en el mercado.
12. Contar con el compromiso de la directiva para que la institución siga los lineamientos que disponen las normas.

13. La directiva debe tomar las medidas necesarias para enfrentar la situación que atraviesa el país actualmente.
14. Ofrecer nuevas facilidades de pago para los clientes que por motivos económicos no pueden continuar con el programa.
15. Sobresalir dentro de un mercado saturado con los programas vacacionales.
16. Aprovechar de las instalaciones para brindar nuevas modalidades.
17. Obtener o desarrollar un sistema de información integral, la empresa podrá tomar decisiones correctas con datos actualizados y así estar un paso delante de la competencia.
18. Tener control sobre los procesos administrativos para estar al día con los cambios regulatorios.
19. Implementar nuevas formas de cursos con pagos más ajustados a la situación económica del cliente.

3.1.2.17. Matriz de Evaluación de los factores Externos (EFE).

Para realizar la matriz se ha procedido a determinar las distintas oportunidades y amenazas en base al análisis del ambiente externo con las siguientes herramientas: análisis PEST por el Macroentorno y las Cinco Fuerzas de Porter por el Microentorno, también a la información concedida por el Jefe Financiero y la Coordinadora Financiera de la Institución.

El total del peso ponderado para el Instituto de idiomas es de 2.74, lo que indica que se encuentra por encima del promedio ponderado (2.50), este resultado representa que la organización se está esmerando por aprovechar al máximo las oportunidades existentes y tratando de minimizar los peligros que conllevan las amenazas.

La oportunidad más importante para la industria según la matriz es la de *tener reconocimiento a nivel nacional* con un peso de 0.19, que refleja como la institución se ha beneficiado en acaparar mayor cantidad de estudiantes

La amenaza más importante para la industria es *la recesión económica* de igual forma para el Instituto, ya que esto ha ocasionado que muchos estudiantes se retiren al no poder pagar los cursos privados de inglés.

Descripción:

- Peso %: Sin Importancia (0,0); Muy Importante (1,0).
- Impacto: Respuesta mala (1); Respuesta media (2); Respuesta Superior a la media (3); y, Respuesta Superior (4).
- Peso Ponderado: (Peso %) * (Impacto).

Tabla 57
Matriz de factores externos

Factores Determinantes del Éxito	Peso	Peso %	Impacto	Peso ponderado
Oportunidades				
1.- Tener reconocimiento a nivel nacional.	8	0,190	4	0,76
2.- Contar con diferentes programas académicos nacionales e internacionales.	7	0,167	2	0,33
3.- Brindar el servicio personalizado de Asesoría Académica.	5	0,119	2	0,24
4.- Convenios con programas de intercambio cultural.	4	0,095	3	0,29
Amenazas				
5.- Cambios en las leyes que regulan la educación intercultural.	6	0,143	4	0,57

6.- Nuevas modalidades de cursos de inglés en el mercado.	2	0,048	3	0,14
7.- Mercado saturado.	3	0,071	1	0,07
8.- Recesión Económica	7	0,167	2	0,33
Total	42	1		2,74

Elaborado por: G. Arévalo y K. Vélez

3.1.2.18. Matriz de Evaluación de los factores Internos (EFI).

La matriz EFI representa un resumen y evaluación de las fortalezas y debilidades más relevantes de los diferentes departamentos de la institución, para evaluar el ambiente interno se efectuó un consenso al igual que en la matriz EFE.

El total ponderado es 2,52 lo que indica que esta levemente por encima de la media (2,50), este resultado representa que la institución tiene una posición estratégica interna promedio pero aun así cuentan con las fortalezas para minimizar las debilidades para así llegar a obtener una mejor posición.

En la matriz EFI se observa que las fortalezas más importantes con calificación 4 son las siguientes: *Personal docente muy capacitado y la Innovación en los programas vacacionales*. Las debilidades más importantes que recibieron la calificación de 1 son: *Muchos estudiantes abandonan el programa antes de culminarlo y los Problemas frecuentes en el software*.

Descripción:

- Peso %: Sin Importancia (0,0); Muy Importante (1,0).
- Impacto: Debilidad Importante (1); Debilidad Menor (2); Fortaleza Menor (3); y, Fortaleza Importante (4).
- Peso Ponderado: (Peso %) * (Impacto).

Tabla 58
Matriz de factores internos

Factores Determinantes del Éxito	Peso	Peso %	Impacto	Peso ponderado
Fortalezas				
1.- Personal docente muy capacitado.	11	0,11	4	0,45
2.- Compromiso de la directiva con la institución.	10	0,10	3	0,31
3.- Brinda facilidades de pago a los usuarios.	9	0,09	3	0,28
4.- Innovación en los programas vacacionales	10	0,10	4	0,41
5.- Instalaciones adecuadas para brindar el servicio.	8	0,08	3	0,24
Debilidades				
6.- Talento humano poco motivado para trabajar en equipo.	10	0,10	2	0,20
7.- Retraso en el cumplimiento mandatorio.	9	0,09	2	0,18
8.- Muchos estudiantes abandonan el programa antes de culminarlo.	11	0,11	1	0,11
9.- Carencia de Controles Administrativos.	8	0,08	2	0,16
10.-No hay procesos documentados.	5	0,05	2	0,10
11.- Problemas frecuentes en el software.	7	0,07	1	0,07
Total	98	1		2,52

Elaborado por: G. Arévalo y K. Vélez

3.1.3. Organización, Control y Dirección.

3.1.3.1. Estructura Organizacional.

El Instituto de Inglés al momento no cuenta con un organigrama documentado pero por medio de la observación directa a las actividades que se realizan, determinamos el siguiente organigrama mixto.

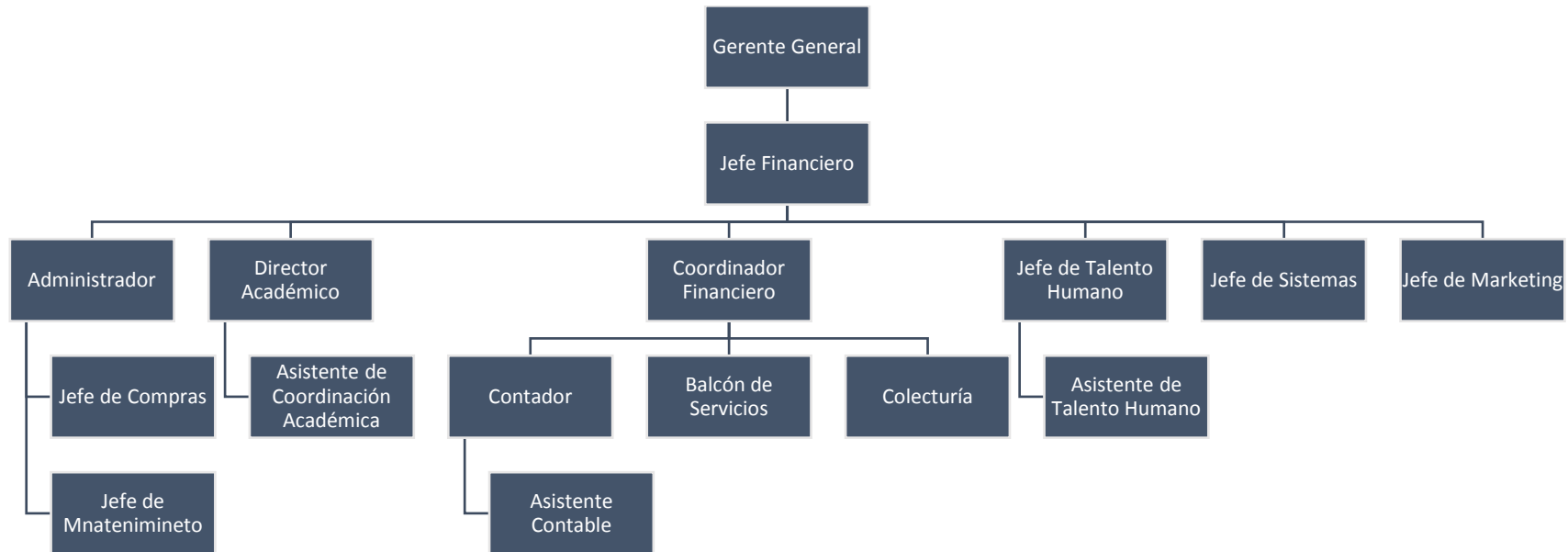


Ilustración 56. Organigrama actual

Propuesta

Para la correcta representación de la estructura organizacional, es necesario considerar la jerarquía de los puestos de trabajos.

Basándonos en esto, proponemos lo siguiente:

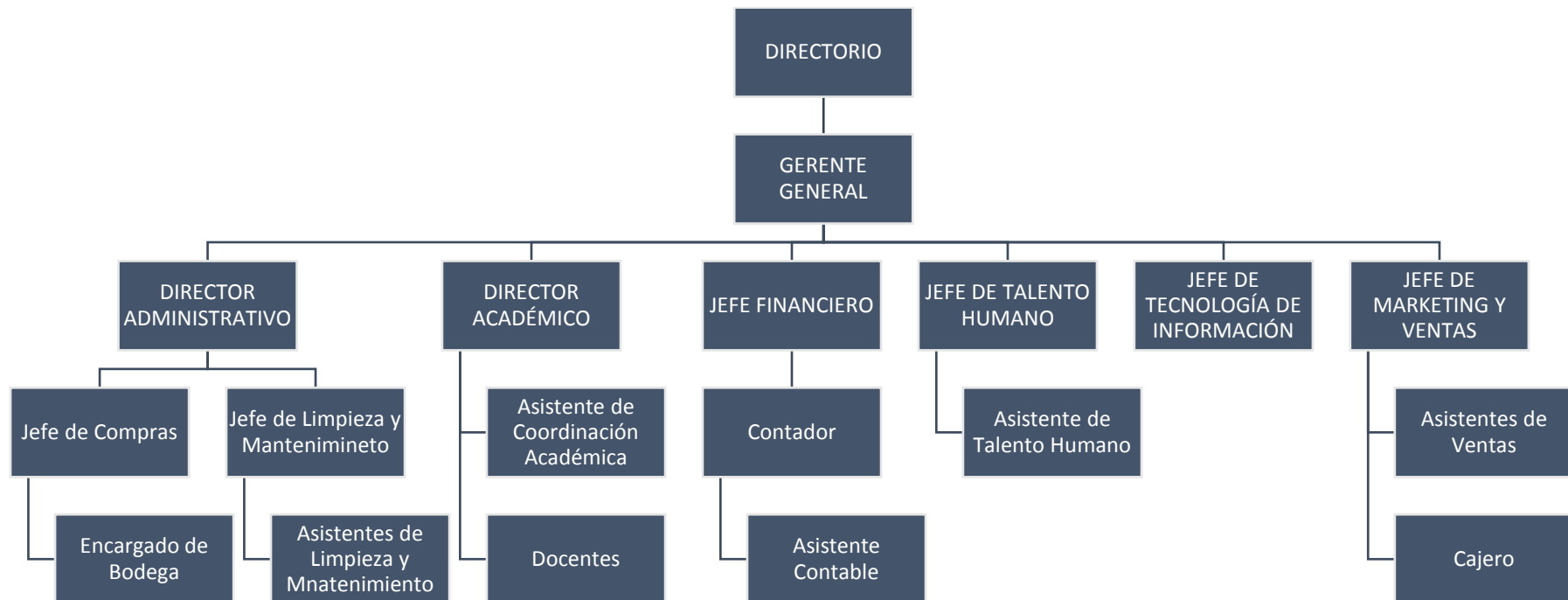


Ilustración 57. Organigrama propuesto

3.1.3.2. Procesos

Los procesos del instituto de inglés se explican a continuación:

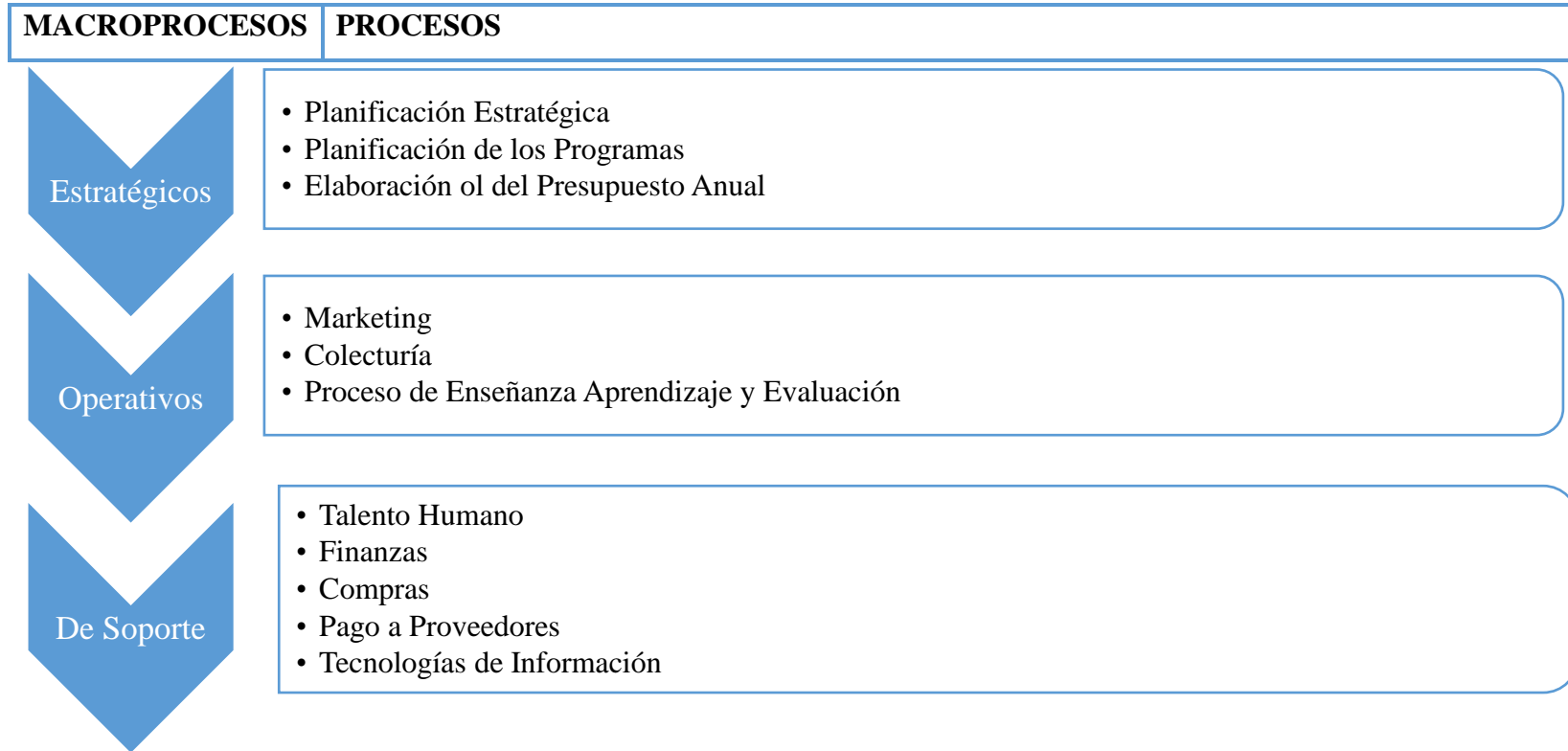


Ilustración 58. Procesos del instituto de inglés

3.1.3.2.1. *Elaboración del presupuesto anual.*

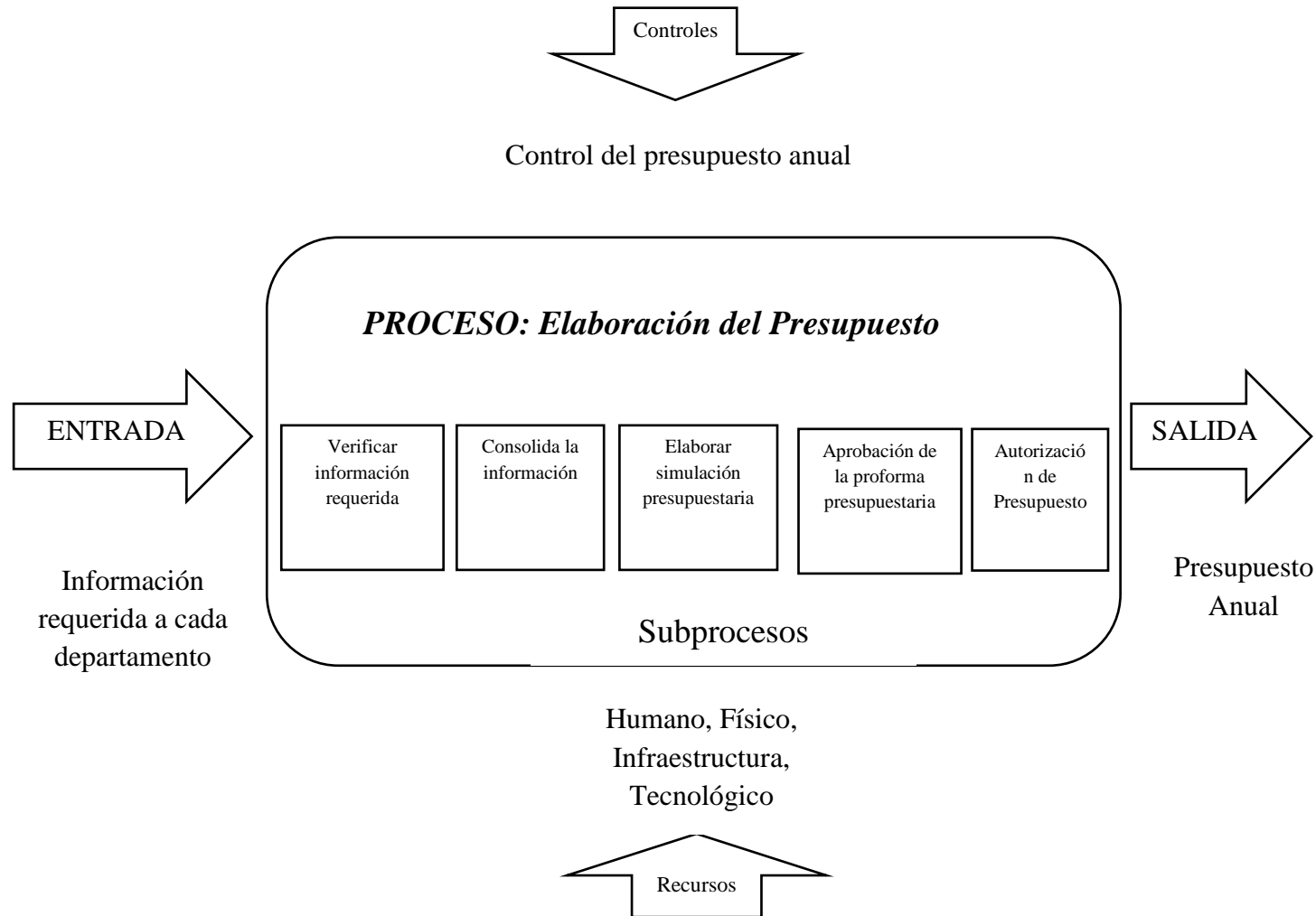


Ilustración 59. Elementos del proceso elaboración del presupuesto

Diagrama de Flujo del proceso.- Elaboración del Presupuesto Anual

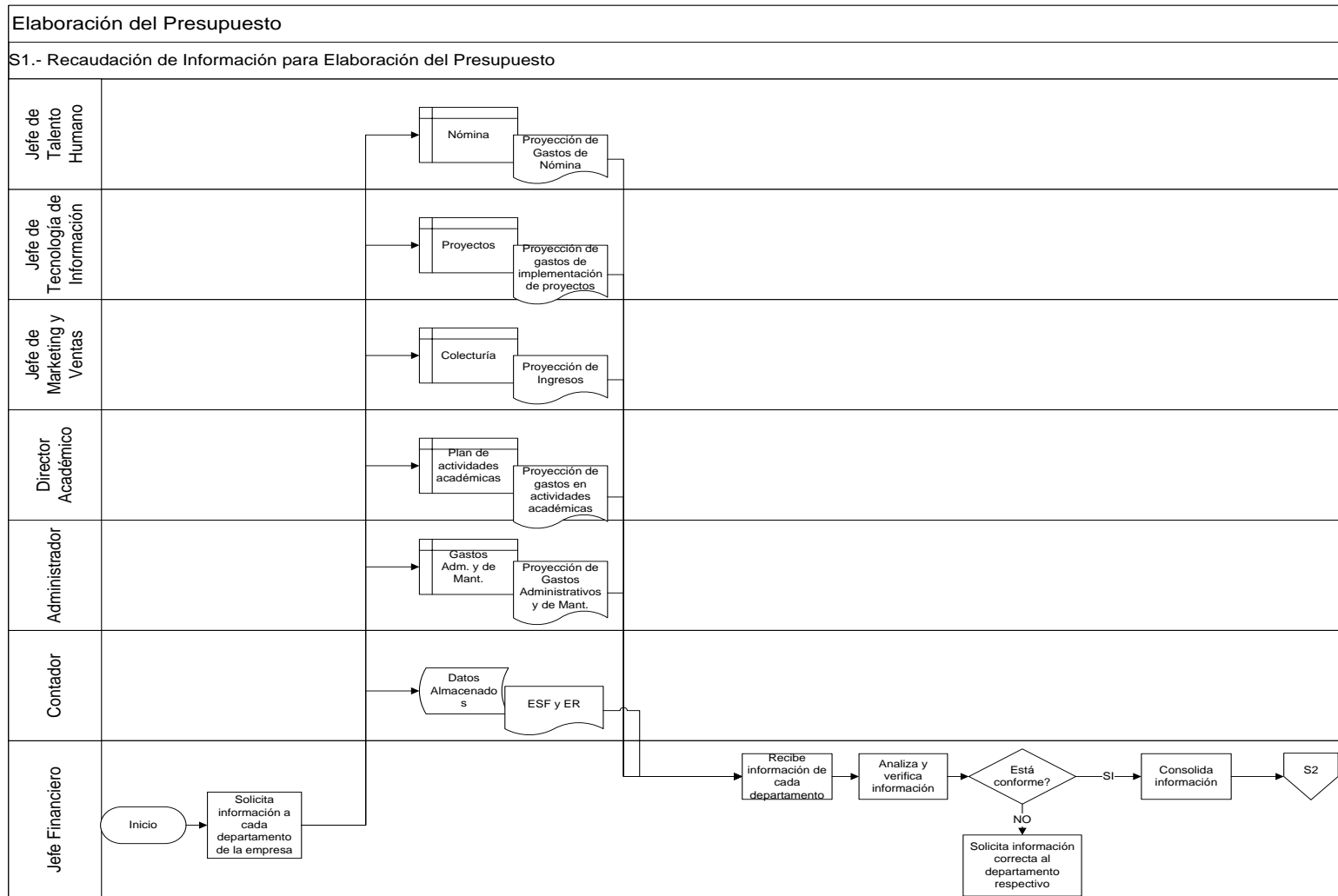


Ilustración 60. Diagrama de flujo- Elaboración del presupuesto-Recaudación de información

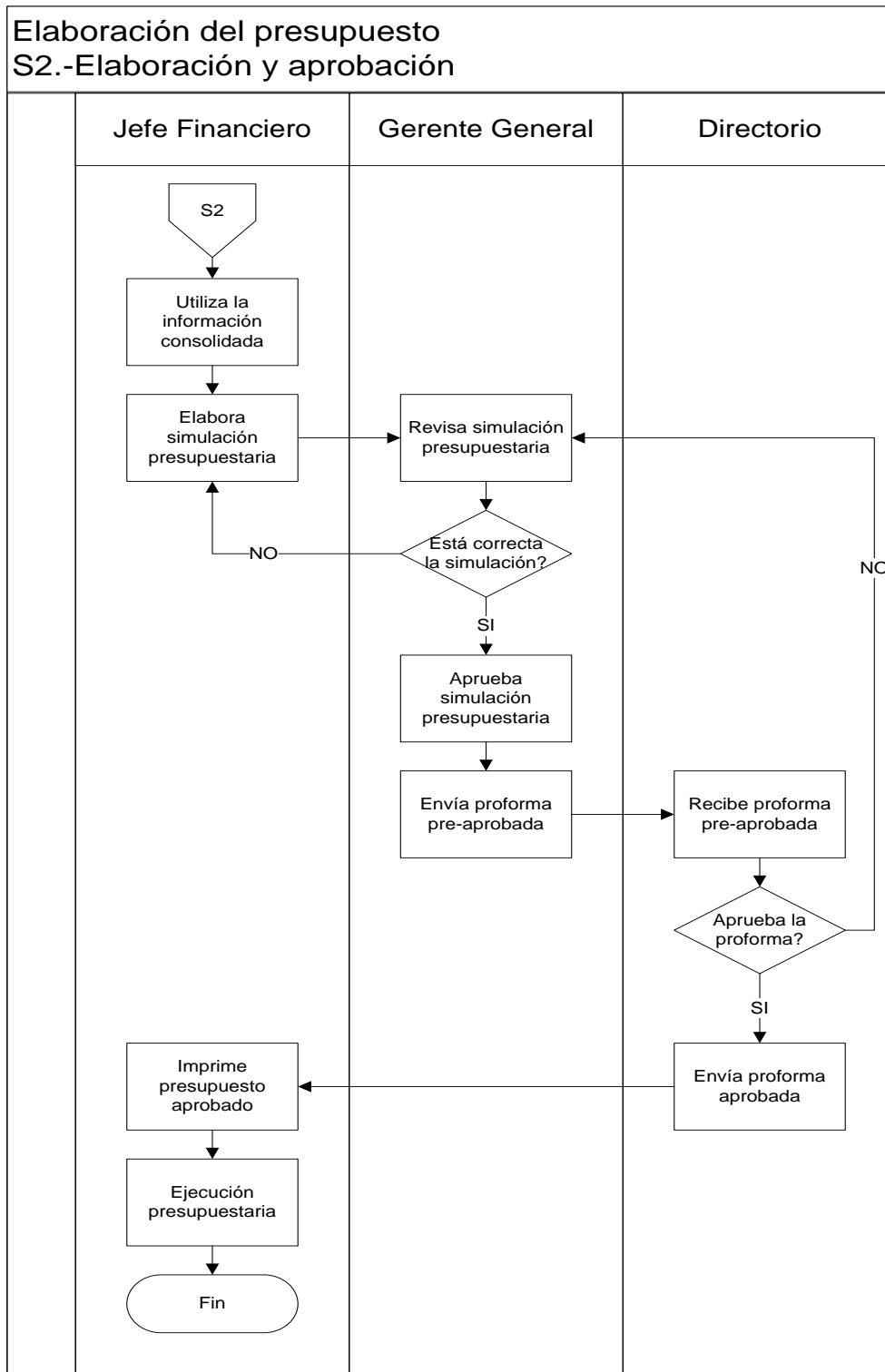


Ilustración 61. Diagrama de flujo- Elaboración del presupuesto- Elaboración y aprobación

Descripción

El Instituto de Inglés, para llevar a cabo la elaboración del presupuesto Anual se realizará los siguientes pasos:

Tabla 59

Descripción de los pasos del proceso: Elaboración del presupuesto anual

N°	Actividad	Descripción	Responsable
1	Solicitar información	Inicia con el requerimiento de proyecciones de costos, gastos e ingresos a cada departamento de la empresa.	Jefe Financiero
2	Preparar y enviar información requerida	Cada departamento envía la información solicitada por correo electrónico. Dependiendo del trabajo de cada departamento recibe la información (hasta 2 días)	Cada departamento de la organización
3	Recibir información	Recibe a su correo electrónico la información solicitada anteriormente.	Jefe Financiero
4	Verificar y analizar información	AL momento de recibir la información procede a verificar si está correcta la información recibida.	Jefe Financiero
5	Consolidar la información	Si la información está acorde a lo solicitado procede a consolidar la información, caso contrario vuelve a solicitar información correcta al departamento correspondiente.	Jefe Financiero
6	Utilizar información consolidada	Se definen las estrategias y logros para el alcance de las metas que establecieron anteriormente.	Jefe Financiero
7	Elaboración de la simulación presupuestaria	Se proyectará los gastos y costos por cada actividad a realizar. Así como los ingresos que se quieren obtener con las tasas de inflación y crecimiento necesarias.	Jefe Financiero

8	Revisa simulación presupuestaria	Una vez que el Jefe financiero ha terminado de elaborar la simulación presupuestaria, el gerente general revisa la simulación presupuestaria.	Gerente General
9	Aprobar simulación presupuestaria	Contando con toda la información requerida para el Control del Presupuesto establecido por el Instituto de Idiomas, se procede a presentar la información al Directorio	Gerente General
10	Recibir proforma pre-aprobada	El directorio recibe la proforma pre-aprobada por el Gerente General	Directorio
11	Aprobación del Formato Final	Se procederá a realizar la última revisión y decidirán si lo aprueban o no.	Directorio
12	Imprimir presupuesto aprobado	Se imprime y el presupuesto para luego ejecutarlo.	Jefe Financiero
13	Ejecución	Como punto final se procede a ejecutar el presupuesto anual	Jefe Financiero

Participantes en la elaboración del presupuesto anual:

1. Director Administrativo,
2. Jefe Financiero,
3. Gerente General y
4. Directorio

Análisis de valor agregado.- Proceso elaboración del presupuesto anual

Tabla 60

Matriz de Valor Agregado del proceso E.P.A

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO										
INSTITUTO DE INGLÉS										
PROCESO: ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO ANUAL						FECHA: 27-dic-2016				
No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	TIEMPO (horas)	AGREGA VALOR		NO AGREGA VALOR				
				VAC	VAE	P	E	M	I	A
1	Jefe Financiero	Solicitar información	0,25			X				
2	Departamentos de la empresa	Preparar y enviar información requerida	16		X					
3	Jefe Financiero	Recibir información	0,25				X			
4	Jefe Financiero	Verificar y analizar información	4							X
5	Jefe Financiero	Consolidar la información	2		X					
6	Jefe Financiero	Utilizar información consolidada	4	X						
7	Jefe Financiero	Elaboración de la simulación presupuestaria	4	X						
8	Gerente General	Revisa simulación presupuestaria	1							X
9	Gerente General	Aprobar simulación presupuestaria	0,15		X					
10	Directorio	Recibir proforma pre-aprobada	0,15						X	
11	Directorio	Aprobación del Formato Final	2	X						
12	Jefe Financiero	Imprimir presupuesto aprobado	0,1							X
TIEMPO TOTAL:			33,9	10	18,15	0,25	0,25	0,15	5	0,1

Elaborado por: G. Arévalo y K. Vélez

Índice de Valor Agregado.- Situación Actual

Tabla 61

Índice de Valor Agregado: Elaboración del presupuesto anual

COMPONENTES	TOTAL	VAC	VAE	P	E	M	I	A
ACTIVIDADES	12	3	3	1	1	1	2	1
TIEMPO TOTAL	33,9	10	18,15	0,25	0,25	0,15	5	0,1
TIEMPO ACTIVIDADES	100%	0,295	0,535	0,007	0	0	0,147	0,003
TIEMPO VALOR AGREGADO	28,15							
Índice de Valor Agregado	83,04%							

Elaborado por: G. Arévalo y K. Vélez

Análisis: En la elaboración de un presupuesto se llevan a cabo diferentes actividades, en las que se emplea mayor cantidad de horas y las antes mencionadas actividades agregan valor, tanto a la empresa como al cliente ya que se necesitan para administrar de forma eficiente los recursos y de esta manera brindar el mejor servicio al cliente; por lo tanto, se concluye que el proceso tiene 83,04% y no está sujeto a mejoras debido a que supera el 75% que se había establecido para el AVA.

Indicadores del proceso elaboración del presupuesto anual

Tabla 62

Indicadores propuestos para la elaboración del presupuesto anual

Nombre	Tipo	Objetivos	Fórmula	Frecuencia	Metas	Responsable
Ejecución del presupuesto de ingresos	Eficacia	Mide el cumplimiento del presupuesto de ingresos.	Presupuesto de ingresos ejecutado/Total presupuesto ingresos	Anual	98%	Gerente general y jefe financiero.

Límites de	Optimo	Aceptable	Inaceptable
Cumplimiento	= 98%	≥ 90% - < 100%	< 90%

Nombre	Tipo	Objetivos	Fórmula	Frecuencia	Meta	Responsable
Ejecución del presupuesto de Gastos	Eficacia	Mide el cumplimiento del presupuesto de gastos.	Presupuesto de gastos ejecutado/Total presupuesto gastos	Semestral	98%	Gerente General y Jefe Financiero

Límites de	Optimo	Aceptable	Inaceptable
Cumplimiento	= 98%	≥ 90% - < 98%	< 90%

Nombre	Tipo	Objetivos	Fórmula	Frecuencia	Meta	Responsable
Aumento de Actividadas Operativas	Eficiencia	Control y seguimiento sobre el cumplimiento de las actividades operativas	Total de actividades realizadas en el años/Total de actividades proyectadas	Anual	80%	Gerente General y Jefe Financiero

Límites de	Optimo	Aceptable	Inaceptable
Cumplimiento	= 80%	≥ 70% - < 80%	< 70%

Nombre	Tipo	Objetivos	Fórmula	Frecuencia	Metas	Responsable
Plan de Capacitación	Eficacia	Cumplir con el plan de capacitaciones.	Capacitaciones asistidas/Capacitaciones programadas	Anual	95%	Gerente General y Jefe Financiero
Límites de Cumplimiento		Óptimo	Aceptable	Inaceptable		
		= 95%	≥ 90% - < 95%	< 90%		

Análisis gap - Diagrama de comportamiento

Proceso: Elaboración del Presupuesto Anual

Indicador: Ejecución del presupuesto de gastos

Fórmula: $(\text{Presupuesto de Gastos ejecutado} / \text{Total del Presupuesto de Gastos}) * 100$

Meta: 98% del Total del Presupuesto.

Tabla 63

Matriz del análisis GAP del proceso E.P.A

Medición		Meta		Análisis GAP	
Período	Presupuesto de Gasto Ejecutado	Total del Presupuesto de Gastos	98 % Cumplimiento	Existe Brecha	Cuál es la brecha
2016-12	180896,7	225000	220500	FALSO	39603,3
2016-11	210521,2	220000	215600	FALSO	5078,8
2016-10	206653,4	215000	210700	FALSO	4046,6
2016-9	226065,48	210000	205800	VERDADERO	-20265,48
2016-8	213475,49	205000	200900	VERDADERO	-12575,49
2016-7	181603,22	200000	196000	FALSO	14396,78

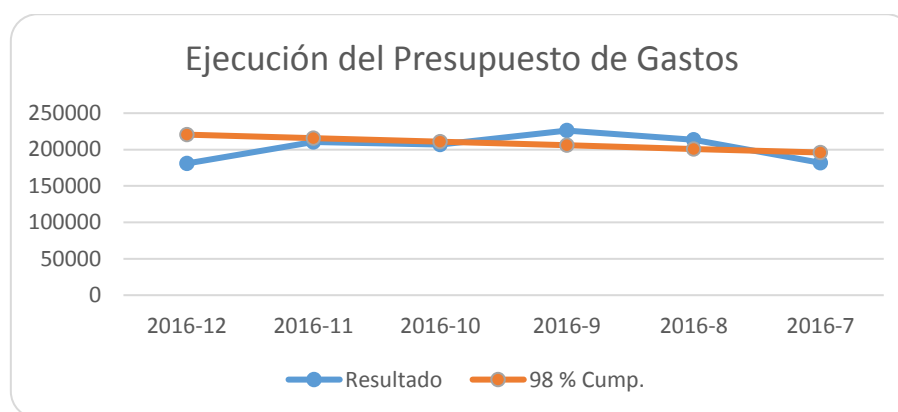


Ilustración 62. Diagrama de comportamiento-Ejecución del presupuesto de gastos

Análisis

El instituto se ha propuesto un 98% de Cumplimiento sobre el Presupuesto total de Gastos, lo que ha venido dándose correctamente durante el año 2016, solo en los meses de agosto y septiembre no se llegó a la meta por ciertos gastos que no se habían contemplado.

3.1.3.2.2. *Colecturía*

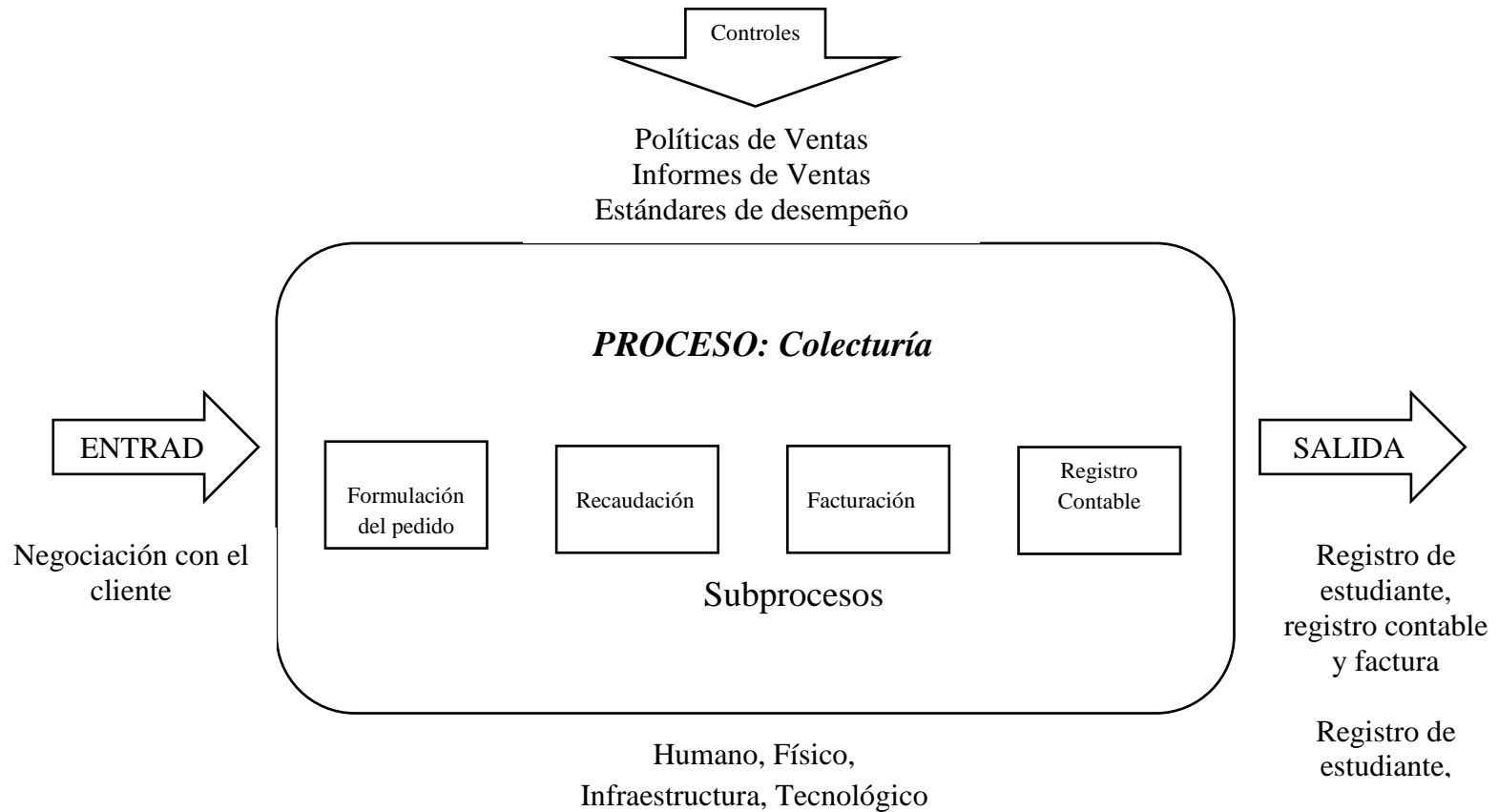


Ilustración 63. Elementos del proceso colecturía

Diagrama de Flujo del proceso de Colecturía

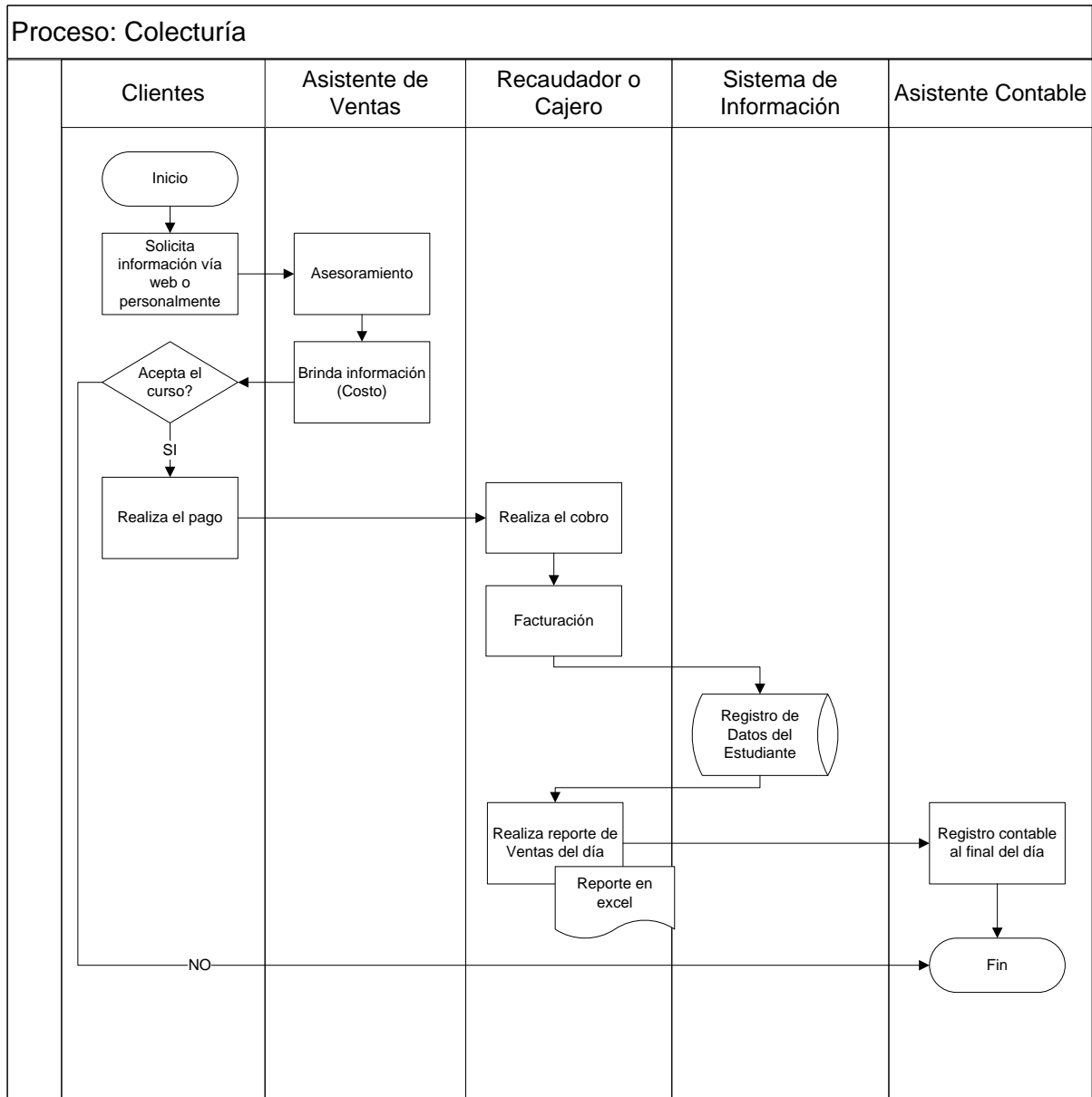


Ilustración 64. Diagrama de flujo-Colecturía

Descripción

El Instituto de Ingles, para llevar el proceso de Colecturía llevará a cabo los siguientes pasos:

Tabla 64

Descripción de los pasos del proceso colecturía

N°	Actividad	Descripción	Responsable
1	Solicita Información	El cliente se contacta mediante correo, o las redes sociales del Instituto, o de manera personal.	Cliente
2	Asesoramiento	Se brinda asesoramiento sobre los cursos que se distan en base al nivel de inglés que se puede medir a través de un examen.	Asistente de Ventas
3	Brinda Información (Costo)	Después de haber asesorado sobre los cursos se le informa sobre el costo total del programa de inglés.	Asistente de Ventas
4	Acepta el curso	Donde el cliente decide si está de acuerdo con lo ofrecido y acepta o no el programa.	Cliente
5	Realiza el pago	Ya acordado todo se efectúa el pago ya sea por tarjeta de crédito o efectivo.	Cliente
6	Recaudación	El dinero pasa a hacer recaudado en ventanilla o en el banco y el cajero recibe el comprobante	Recaudador o Cajero
7	Facturación	Se procede a llenar la factura y a la entrega del mismo al cliente.	Recaudador o Cajero
8	Registro de Datos del Estudiante en el Sistema.	Como actividad final se registra los datos del estudiante al sistema de la institución para que esté disponible para todos los interesados.	Jefe de Tecnología de Información
9	Emite reporte de venta del día	De todos los cobros efectuados en el día saca un reporte del sistema	Recaudador o Cajero
10	Registro Contable	Se registra la venta del servicio efectuada.	Asistente Contable

Participantes:

1. Cliente,
2. Asistente de Ventas
3. Recaudador o Cajero
4. Jefe de Tecnologías.

Análisis de valor agregado del proceso actual de colecturía

Tabla 65

Matriz de Valor Agregado del proceso Colecturía

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO										
INSTITUTO DE INGLÉS										
PROCESO: COLECTURÍA						FECHA: 27-dic-2016				
No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	TIEMPO (horas)	AGREGA VALOR		NO AGREGA VALOR				
				VAC	VAE	P	E	M	I	A
1	Cliente	Solicitar Información	0,5	X						
2	Asistente de Ventas	Asesoramiento	2	X						
3	Asistente de Ventas	Brindar Información (Costo)	0,5	X						
4	Cliente	Acepta el curso	0,5				X			
5	Cliente	Realiza el pago	0,75	X						
6	Recaudador o Cajero	Recaudación	0,75		X					
7	Recaudador o Cajero	Facturación	0,5				X			
8	Jefe de Tecnología de Información	Registro de Datos del Estudiante en el Sistema.	1							X
9	Recaudador o Cajero	Emite reporte de venta del día	1		X					
10	Asistente Contable	Registro Contable	0,5							X
TIEMPO TOTAL:			8	3,75	1,75	1	0	0	0,5	0,5

Elaborado por: G. Arévalo y K. Vélez

Índice de Valor Agregado.- Situación Actual

Tabla 66

Índice de Valor Agregado: Colecturía

COMPONENTES	TOTAL	VAC	VAE	P	E	M	I	A
ACTIVIDADES	10	3	2	3	0	0	1	1
TIEMPO TOTAL	8	3,75	1,75	1	0	0	0,5	0,5
TIEMPO ACTIVIDADES	100%	0,469	0,219	0,125	0	0	0,063	0,063
TIEMPO VALOR AGREGADO	5,5							
Índice de Valor Agregado	68,75%							

Elaborado por: G. Arévalo y K. Vélez

Análisis: Según el resultado del IVA del 68,75%, el proceso no es tan efectivo por lo cual está sujeto a mejoras.

Se proponen las siguientes mejoras en el proceso de colecturía de la empresa: Integrar el sistema utilizado en el área de ventas con el sistema contable para que se genere un asiento contable automático por cada venta que se realice en el día y de esta manera se reduce tiempo innecesario y posibles errores en los asientos que se realizan al final del día en la organización. Los resultados de la mejora se muestran a continuación:

Diagrama de Flujo del proceso Colecturía.- Situación mejorada.

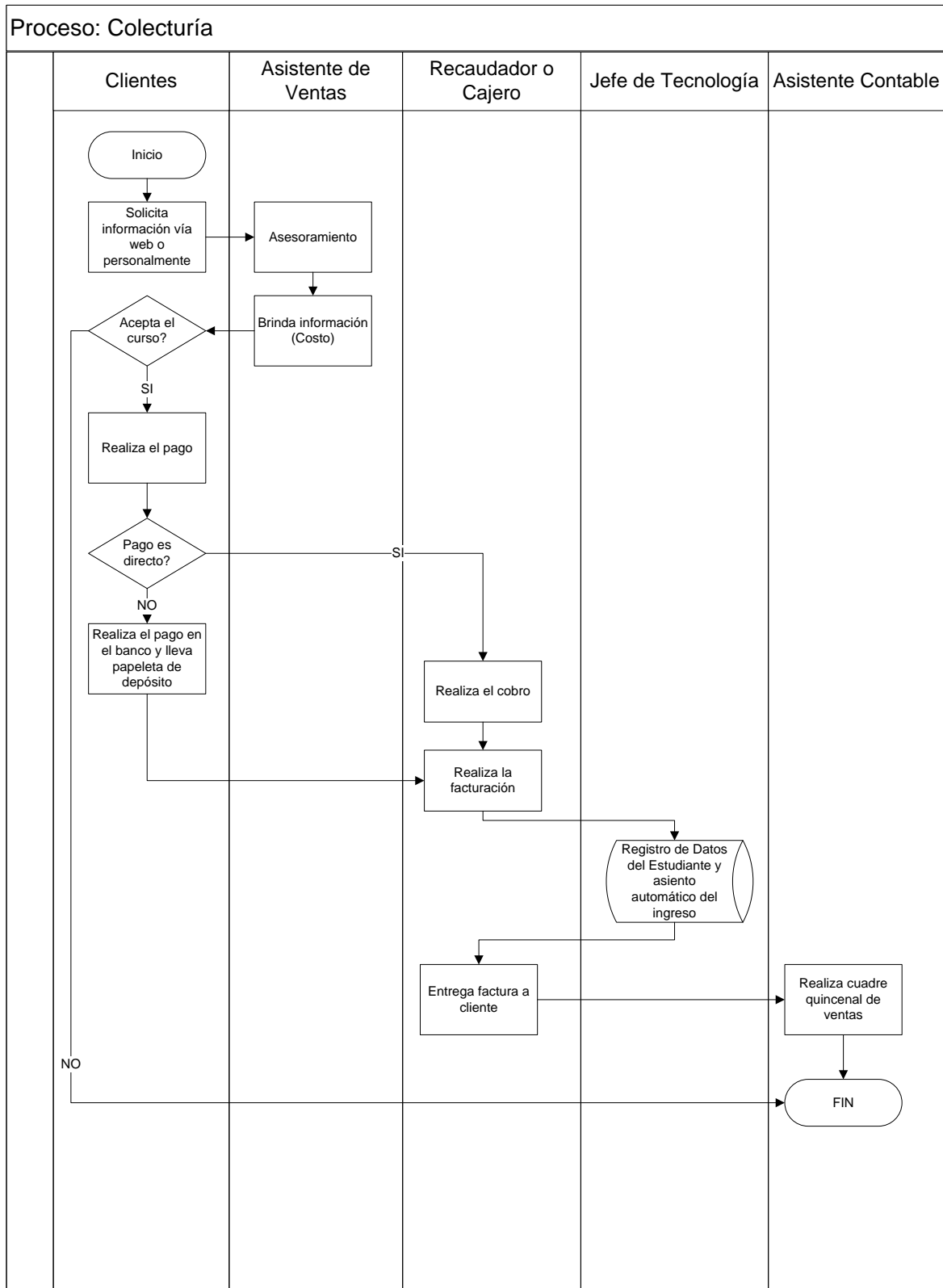


Ilustración 65. Diagrama de flujo colecturía.- situación mejorada

Análisis del valor agregado del proceso colecturía-Situación mejorada

Tabla 67

Matriz de Valor Agregado del proceso colecturía-Situación mejorada

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO										
INSTITUTO DE INGLÉS										
PROCESO: COLECTURÍA							FECHA: 27-dic-2016			
No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	TIEMPO (horas)	AGREGA VALOR		NO AGREGA VALOR				
				VAC	VAE	P	E	M	I	A
1	Cliente	Solicitar Información	0,5	X						
2	Asistente de Ventas	Asesoramiento	2	X						
3	Asistente de Ventas	Brindar Información (Costo)	0,5	X						
4	Cliente	Acepta el curso	0,5				X			
5	Cliente	Realiza el pago	0,75	X						
6	Recaudador o Cajero	Recaudación	0,75		X					
7	Recaudador o Cajero	Facturación	0,5				X			
8	Jefe de Tecnología de Información	Registro de datos del estudiante en el sistema y asiento de ingreso automático al sistema contable.	0,25							X
9	Asistente Contable	Realiza cuadro quincenal de ventas	2		X					
10	Recaudador o Cajero	Entrega factura al cliente	0,12						X	
		TIEMPO TOTAL:	7,87	3,75	2,75	1	0	0	0,12	0,25

Elaborado por: G. Arévalo y K. Vélez

Índice de Valor Agregado.- Situación Mejorada

Tabla 68

Índice de Valor Agregado: Colecturía mejorado

COMPONENTES	TOTAL	VAC	VAE	P	E	M	I	A
ACTIVIDADES	10	4	2	2	0	0	1	1
TIEMPO TOTAL	7,87	3,75	2,75	1	0	0	0,12	0,25
TIEMPO ACTIVIDADES	100%	0,476	0,349	0,127	0	0	0,015	0,032
TIEMPO VALOR AGREGADO	6,5							
Índice de Valor Agregado	82,59%							

Elaborado por: G. Arévalo y K. Vélez

$$IVA = \frac{TVA}{TT}$$

$$IVA = \frac{6,5}{7,87}$$

$$IVA = 82,59\%$$

Análisis: Luego de haber realizado las mejoras se concluye que el proceso una vez mejorado tiene 82,59% de efectividad.

Indicadores del Proceso de Colecturía

Tabla 69
Indicadores propuestos para el proceso de Colecturía

Nombre	Tipo	Objetivos	Fórmula	Frecuencia	Metas	Responsable
Nivel de Satisfacción de Usuarios	Efectividad	Mide el grado de satisfacción del cliente después de prestarle el servicio.	Número de usuarios satisfechos/Número de usuarios evaluados	Semestral	80%	Jefe de ventas y marketing

Límites de Cumplimiento	Optimo	Aceptable	Inaceptable
	= 80%	≥ 70% - < 80%	< 70%

Nombre	Tipo	Objetivos	Fórmula	Frecuencia	Metas	Responsable
Aumento de las Ventas	Eficacia	Fomentar el desarrollo de la venta a través de más formas de pago.	Ventas mes actual/ Ventas mensuales estimadas	Mensual	95%	Jefe de ventas y marketing

Límites de Cumplimiento	Optimo	Aceptable	Inaceptable
	= 95%	≥ 85% - < 95%	< 85%

Nombre	Tipo	Objetivos	Fórmula	Frecuencia	Metas	Responsable
Ventas por empleado.	Eficiencia	Permite medir la eficiencia de los vendedores.	Ventas Totales/ N° de vendedores	Mensual	100%	Jefe de ventas y marketing

Límites de Cumplimiento	Optimo	Aceptable	Inaceptable
	= 100%	≥ 80% - < 100%	< 80%

Nombre	Tipo	Objetivos	Formula	Frecuencia	Metas	Responsable
Permanencia de Estudiantes	Eficiencia	Proporción de clientes estables y permanentes	Cientes que continúan con el programa semestre n/Total de clientes en el semestre n	Semestral	100%	Jefe de ventas y marketing
Límites de Cumplimiento	Optimo	Aceptable	Inaceptable			
	= 100%	≥ 80% - < 100%	< 80%			

Análisis GAP - Diagrama de comportamiento

Proceso: Colecturía

Indicador: Aumento de las ventas

Fórmula: $(\text{Ventas mes actual} / \text{Ventas mensuales estimadas}) * 100$

Meta: 95% de las Ventas Estimadas

Tabla 70

Matriz del análisis GAP del proceso Colecturía

Medición		Meta		Análisis GAP	
Período	Ventas	Ventas Estimadas	95 % Cumplimiento	Existe Brecha	Cuál es la brecha
2016-12	153223,8	245000	232750	VERDADERO	-79526,2
2016-11	141976,05	240000	228000	VERDADERO	-86023,95
2016-10	274265,62	235000	223250	FALSO	51015,62
2016-9	200617,83	230000	218500	VERDADERO	-17882,17
2016-8	219207,1	225000	213750	FALSO	5457,1
2016-7	214834,28	220000	209000	FALSO	5834,28

Elaborado por: G. Arévalo y K. Vélez

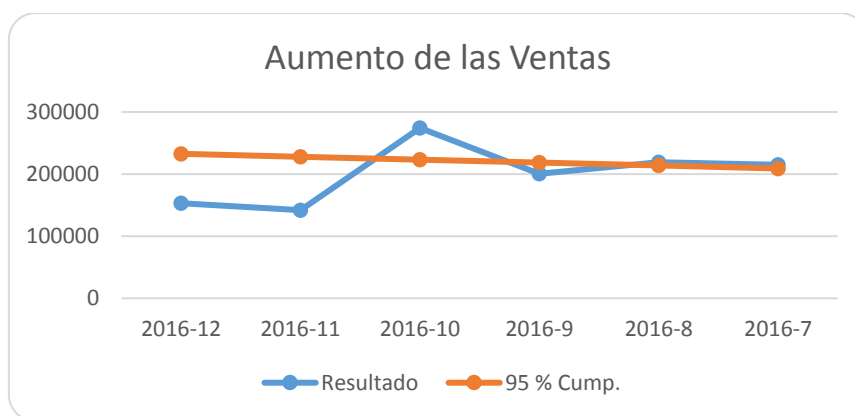


Ilustración 66. Diagrama de comportamiento.- Aumento de las ventas

Análisis

Durante los últimos meses del año 2016 las ventas del servicio de inglés bajaron, como resultado no se llegó a la meta del 95% de cumplimiento, existen muchas variables como la recesión económica que enfrenta el país y también a la falta de innovación en sus programas para acaparar mayor cantidad de estudiantes. Es por esto que a continuación se describe un plan de mejora:

Plan de Mejora

Tabla 71

Plan de mejora para el proceso de Colecturía

PLAN DE MEJORA

OBJETIVO	Actividades	Sub-Actividades	Responsable	Recursos	Fecha
INCREMENTO DE LAS VENTAS MENSUALES	Dar seguimiento a las necesidades de los clientes.	Realizar encuestas a los clientes. Tabular resultados. Analizar	Jefe de Ventas & Marketing y Asistente de Ventas.	Humano	06/03/2017

resultados

SATISFACCIÓN Y FIDELIZACIÓN DEL ESTUDIANTE.	Organizar promociones y descuentos.	Determinar los días de promociones. Diseñar publicidad sobre las promociones.	Jefe de Marketing y Ventas	Material Humano	15/03/2017
	Capacitar al personal con charlas y seminarios sobre técnicas de atención al cliente.	Buscar organizaciones que ofrezcan capacitaciones sobre temas referentes a la atención de clientes.	Jefe de Marketing y Ventas	Humano Económico	17/03/2017
	Implementar una Política de precios.	Analizar los precios con la situación económica actual.	Gerente General y Jefe Financiero	Humano	24/03/2017
	Mejorar la estructura del programa brindado.	Cambiar el pensum académico	Gerente General y Director Académico.	Humano	24/04/2017
	Automatizar los laboratorios de inglés.	Implementar nuevos equipos de cómputo y cambiar el software.	Jefe de Tecnología de Información.	Material Económico Humano	08/05/2017
	Capacitar a los profesores continuamente.	Buscar organizaciones que ofrezcan capacitaciones sobre pedagogía.	Gerente General y Director Académico	Humano	15/05/2017

3.1.3.2.3. *Compras*

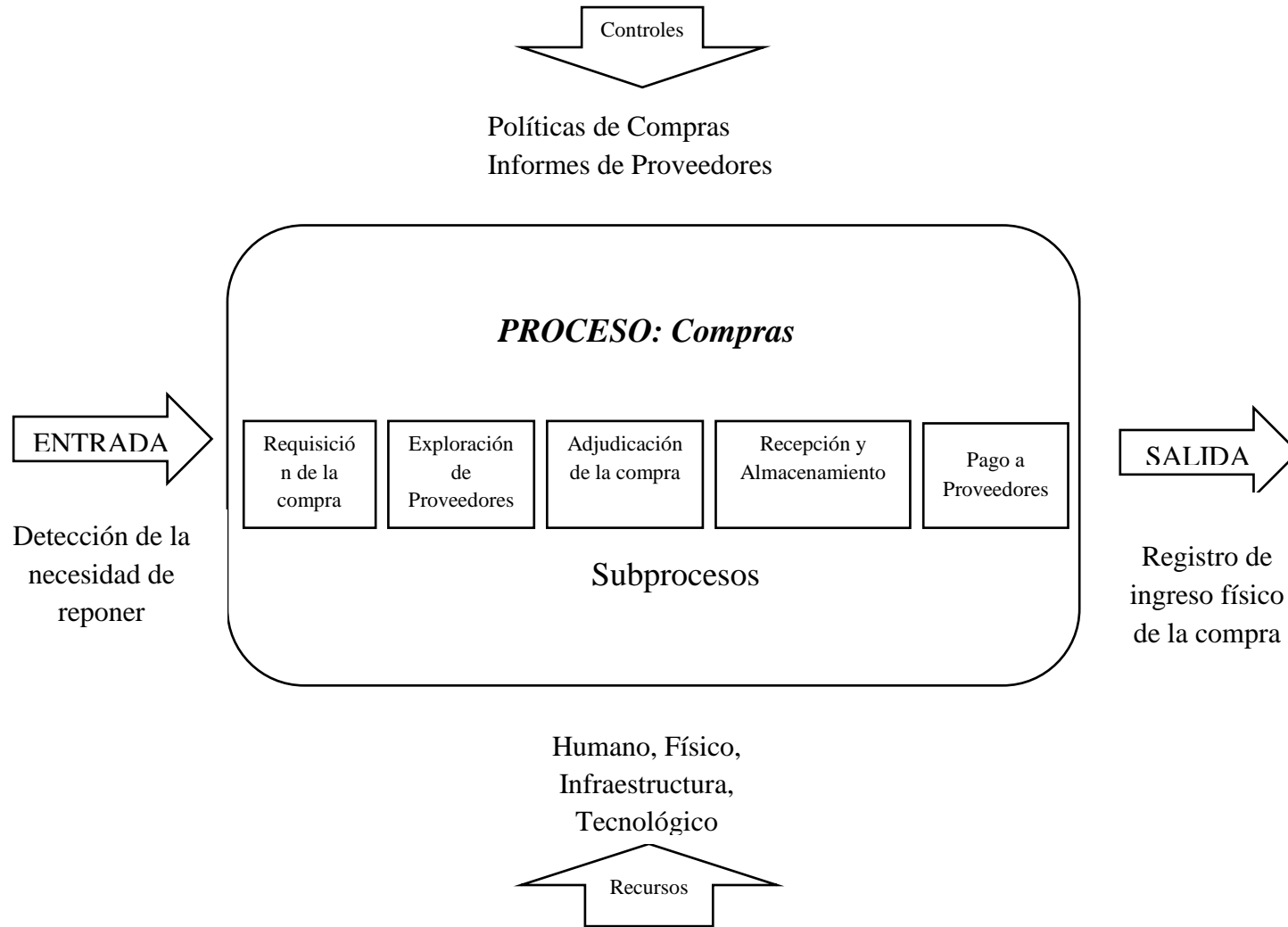


Ilustración 67. Elementos del proceso de compra

Diagrama de flujo del proceso de compras

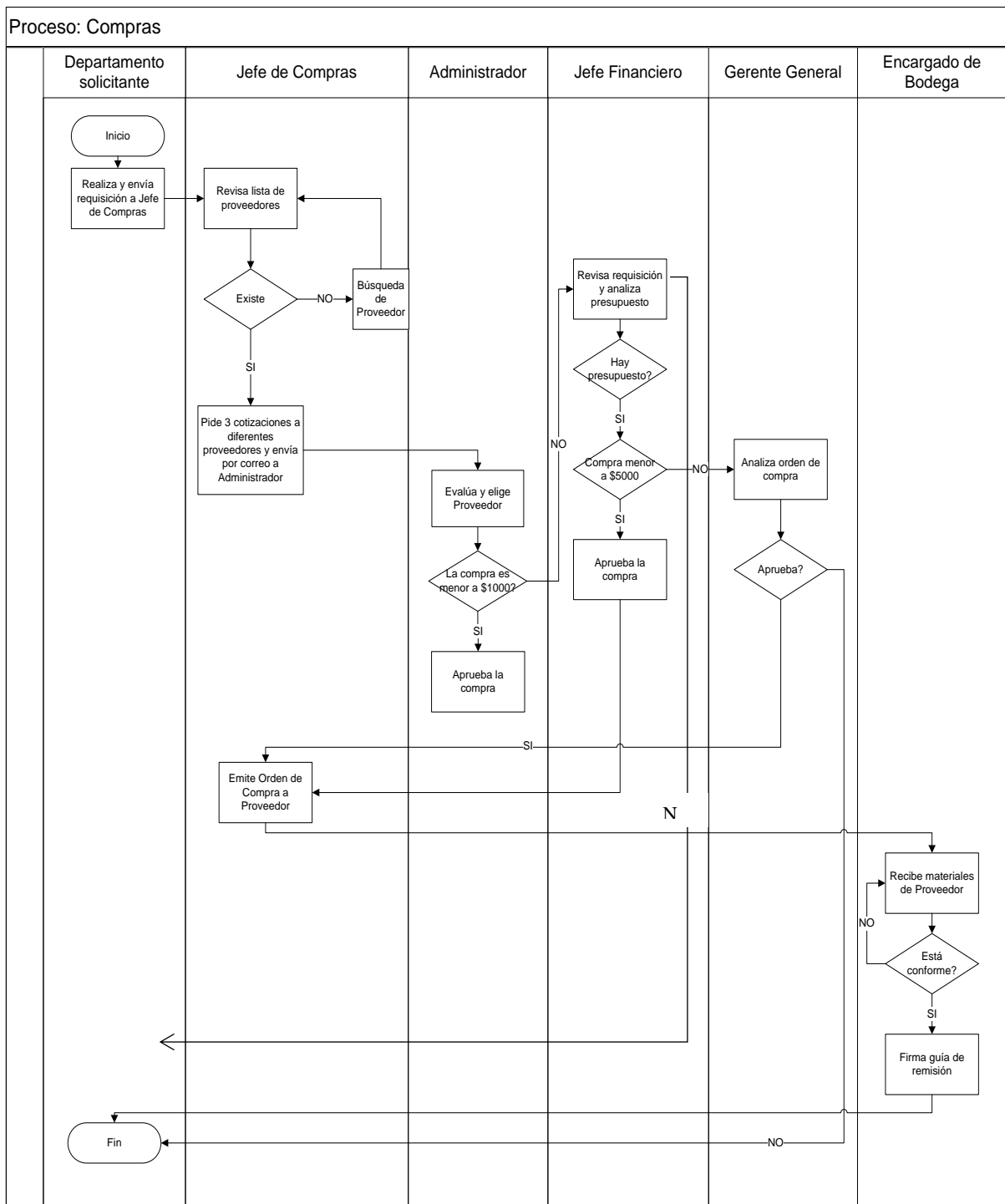


Ilustración 68. Diagrama de flujo de compras

Descripción

El Instituto de Inglés, para realizar las compras llevará a cabo los siguientes pasos:

Tabla 72

Descripción de los pasos del proceso de compras

N°	Actividad	Descripción	Responsable
1	Realiza y envía requisición a Jefe de Compras	El departamento que requiera la compra, realiza requisición a Jefe de Compras.	Departamento solicitante
2	Revisa lista de Proveedores	El Jefe de Compras revisa si existe proveedor del requerimiento entre la lista	Jefe de Compras
3	Evalúa y elige al proveedor	El Jefe de Compras evalúa al proveedor y elige al que más le conviene.	Jefe de Compras
4	Aprueban según el monto	Si el monto es inferior a \$1000 el administrador puede aprobar la compra, si es superior a ese monto la requisición pasa al jefe financiero para ser probada por él, si la compra es mayor a \$5000 pasa a la Gerente General para que decida su aprobación.	Administrador Jefe Financiero Gerente General
5	Emite Orden de Compra	Si se da la aprobación de la persona correspondiente, el Jefe de Compras emite la orden de compra al proveedor.	Jefe de Compras
6	Recibe materiales de Proveedor	El encargado de bodega recibe el material del proveedor.	Encargado de Bodega
7	Revisa conformidad	Revisa si lo solicitado es igual a lo recibido.	Encargado de Bodega
8	Firma guía de Remisión.	Una vez recibida la compra y revisada la conformidad de la misma, se procede a firmar guía de remisión.	Encargado de Bodega

Participantes:

1. Jefe de Departamento solicitante,
2. Director Administrativo,
3. Jefe de Compras
4. Jefe Financiero
5. Gerente General

Análisis del valor agregado del proceso Compras

Tabla 73

Matriz de Valor Agregado del proceso compras

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO										
INSTITUTO DE INGLÉS										
PROCESO: COMPRAS						FECHA: 27-dic-2016				
No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	TIEMPO (horas)	AGREGA VALOR		NO AGREGA VALOR				
				VAC	VAE	P	E	M	I	A
1	Departamento solicitante	Realiza requisición a Jefe de Compras	0,5				X			
2	Departamento solicitante	Envía requisición a Jefe de Compras	0,5					X		
3	Jefe de Compras	Revisa lista de Proveedores	0,5						X	
4	Jefe de Compras	Evalúa y elige al proveedor	2						X	
5	Adm-Jefe finan_gerente	Aprueban según el monto	8		X					
6	Jefe de Compras	Emite Orden de Compra	0,5				X			
7	Encargado de Bodega	Recibe materiales de Proveedor	0,25	X						
8	Encargado de Bodega	Revisa conformidad	0,25						X	
9	Encargado de Bodega	Firma guía de Remisión Y Archiva	0,25							X
TIEMPO TOTAL:			12,75	0,25	8	0,1	0	0,5	2,75	0,3

Elaborado por: G. Arévalo y K. Vélez

Índice de Valor Agregado.- Situación Actual

Tabla 74

Índice de Valor Agregado: Compras situación actual

COMPONENTES	TOTAL	VAC	VAE	P	E	M	I	A
ACTIVIDADES	9	1	1	2	0	1	3	1
TIEMPO TOTAL	19,5	0,25	17	0,1	0	0,25	0,75	0,25
TIEMPO ACTIVIDADES	100%	0,013	0,872	0,005	0,000	0,013	0,038	0,013
TIEMPO VALOR AGREGADO	8,25							
Índice de Valor Agregado	42,31%							

Elaborado por: G. Arévalo y K. Vélez

Análisis: El proceso tiene efectividad del 42,31% por lo tanto está sujeto a mejoras según el AVA.

Para la mejora del proceso de compras, hemos especificado las actividades para su aprobación y que reduzcan el tiempo empleado en analizar la compra si su monto es superior al de la aprobación del administrador reduciendo desperdicio en inspección; por otro lado, se cambia una actividad de inspección realizada por el jefe de compras a ser realizada por el administrador en la selección de proveedores y de esta manera agregue valor a la empresa para evitar posibles fraudes. La información de la mejora propuesta se muestra en el siguiente diagrama:

Diagrama de Flujo del proceso compra-situación mejorada

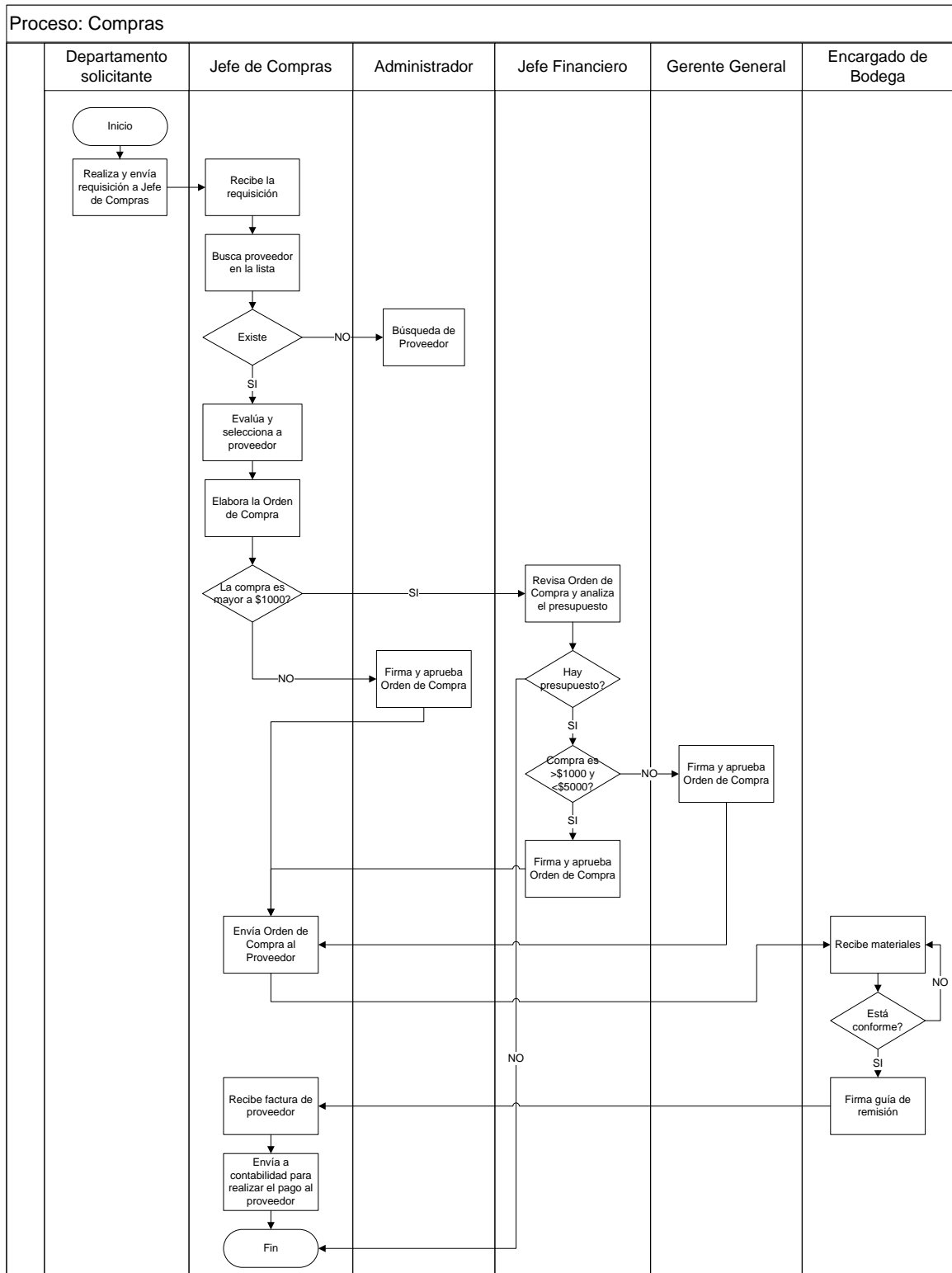


Ilustración 69. Diagrama de flujo compra.- situación mejorada

Análisis del valor agregado del proceso Compras mejorado

Tabla 75

Matriz de Valor Agregado del proceso compras-Situación mejorada

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO										
INSTITUTO DE INGLÉS										
PROCESO: COMPRAS						FECHA: 27-dic-2016				
No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	TIEMPO (horas)	AGREGA VALOR		NO AGREGA VALOR				
				VAC	VAE	P	E	M	I	A
1	Departamento solicitante	Realiza y envía requisición a Jefe de Compras	0,5				X			
2	Jefe de Compras	Recibe requisición	0,5		X					
3	Jefe de Compras	Busca proveedor en la lista	0,5				X			
4	Administrador	Busca nuevo proveedor si no existe	2		X					
5	Jefe de Compras	Evalúa y selecciona proveedor	3	X						
6	Jefe de Compras	Elabora la Orden de Compra	0,5				X			
7	Administrador	Aprueba la compra si es menor a \$1000	0,25		X					
8	Jefe Financiero	Aprueba la compra si es > a \$1000 y < a \$5000	2		X					
9	Gerente General	Aprueba la compra si es mayor a \$5000	4		X					
10	Jefe de Compras	Envía Orden de Compra al Proveedor	0,25						X	
11	Encargado de Bodega	Recibe materiales	0,5				X			
12	Encargado de Bodega	Revisa Conformidad	0,5		X					
13	Encargado de Bodega	Firma Guía de Remisión	0,12							X
14	Jefe de Compras	Recibe factura	0,25	X						
15	Jefe de Compras	Envía a contabilidad factura para realizar el pago	0,5						X	
TIEMPO TOTAL:			15,37	3,25	9,25	1,5	0,5	0,8	0	0,12

Elaborado por: G. Arévalo y K. Vélez

Índice de Valor Agregado.- Situación Mejorada

Tabla 76

Índice de Valor Agregado: Compras mejorado

COMPONENTES	TOTAL	VAC	VAE	P	E	M	I	A
ACTIVIDADES	15	2	6	3	1	2	0	1
TIEMPO TOTAL	15,37	3,25	9,25	1,5	0,5	0,75	0	0,12
TIEMPO								
ACTIVIDADES	100%	0,211	0,602	0,098	0,0	0,0	0,000	0,008
TIEMPO VALOR								
AGREGADO	12,5							
Índice de Valor Agregado	81,33%							

Elaborado por: G. Arévalo y K. Vélez

$$IVA = \frac{TVA}{TT}$$

$$IVA = \frac{12,5}{15,37}$$

$$IVA = 81,33\%$$

Análisis: El proceso mejorado tiene efectividad del 81,33% según el IVA.

Indicadores del Proceso de Compras

Tabla 77
Indicadores propuestos del proceso de compras

Nombre	Objetivos	Fórmula	Frecuencia	Metas	Responsable
Compras efectuadas dentro del tiempo programado	Permite medir si se ha realizado todas las compras del mes.	$\frac{\text{Total de compras realizadas en el mes n}}{\text{Total de compras programadas en el mes n}}$	Trimestral	98%	Jefe de Compras

Límites de	Optimo	Aceptable	Inaceptable
Cumplimiento	= 98%	≥ 85% - < 98%	< 85%

Nombre	Objetivos	Fórmula	Frecuencia	Metas	Responsable
Proveedores Evaluados	Permite dar seguimiento a la información de cada proveedor.	$\frac{\text{Cantidad de evaluaciones realizadas}}{\text{Cantidad de evaluaciones totales}}$	Trimestral	90%	Jefe de Compras

Límites de	Optimo	Aceptable	Inaceptable
Cumplimiento	= 90%	≥ 80% - < 90%	< 80%

Nombre	Objetivos	Fórmula	Frecuencia	Metas	Responsable
Calidad de Pedidos	Permite conocer si los pedidos se están efectuando sin problema.	$\frac{\text{Pedidos generados sin problema}}{\text{Total de pedidos generados}}$	Trimestral	90%	Jefe de Compras

Límites de	Optimo	Aceptable	Inaceptable
Cumplimiento	= 90%	≥ 80% - < 90%	< 80%

Nombre	Objetivos	Fórmula	Frecuencia	Metas	Responsable
Materiales e Insumos Dañados	Permite medir la calidad en que se recibe los productos	Productos defectuosos o vencidos/Rotal de productos recibidos.	Mensual	100%	Jefe de Compras
Límites de Cumplimiento	Óptimo = 100%	Aceptable $\geq 90\% - < 100\%$	Inaceptable $< 90\%$		

Elaborado por: G. Arévalo y K. Vélez

Análisis GAP- Diagrama de comportamiento

Proceso: Compras

Indicador: Compras efectuadas dentro del tiempo programado.

Fórmula: $(\text{Total de compras realizadas dentro del tiempo programado en el mes n} / \text{Total de compras realizadas en el mes n}) * 100$

Meta: 98% de las Evaluaciones Totales

Tabla 78

Matriz del análisis GAP del proceso de compras

Medición		Meta		Análisis GAP	
Período	Compras realizadas	Compras programadas	98 % Cumplimiento	Existe Brecha	Cuál es la brecha
2016-12	52	60	58,8	VERDADERO	-6,8
2016-11	48	52	50,96	VERDADERO	-2,96
2016-10	45	56	54,88	VERDADERO	-9,88
2016-9	43	52	50,96	VERDADERO	-7,96
2016-8	41	50	49	VERDADERO	-8
2016-7	51	65	63,7	VERDADERO	-12,7

Elaborado por: G. Arévalo y K. Vélez

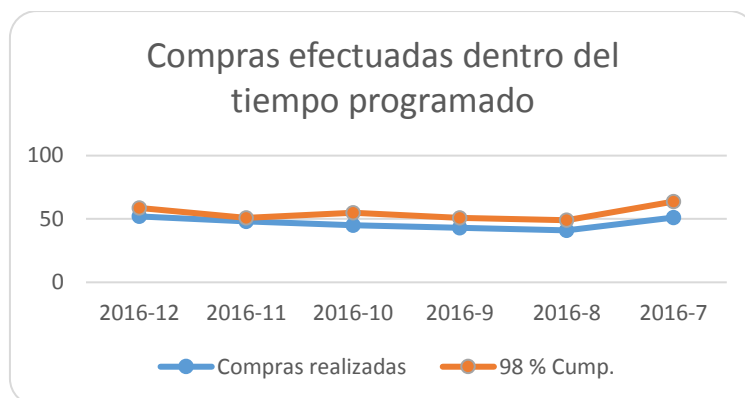


Ilustración 70. Diagrama de comportamiento compras

Análisis

No ha existido una buena gestión en el proceso de compras, ya que ciertos pedidos programados no han sido realizados en las fechas exactas, por lo tanto ha existido brechas en todo el segundo semestre del año 2016, las variables a considerar son la falta de control de inventarios y demoras en ser aprobados.

Plan de mejora para el proceso compras

Tabla 79

Plan de mejora del proceso de compras

PLAN DE MEJORA

OBJETIVO	Actividades	Sub-Actividades	Responsable	Recursos	Fecha
OPTIMIZACIÓN EN EL MANEJO DE INVENTARIOS DE MATERIALES, INSUMOS, ETC.	Implementar un sistema contable de Inventario.	Buscar empresas que vendan software contable.	Jefe Financiero y Contadora.	Humanos Económicos Materiales	17/05/2017
	Capacitar al personal con seminarios	Buscar organizaciones que ofrezcan capacitaciones.	Jefe Financiero y Contadora.	Humanos Económicos	23/05/2017

	sobre el nuevo sistema contable.				
	Dar seguimiento a las compras en proceso.	Controlar a través del sistema.	Jefe de Compras	Humanos	29/05/2017
CONTAR CON LA SUFICIENTE CANTIDAD DE PROVEEDORES.	Entablar nuevas negociaciones con los proveedores	Analizar el plazo de pagos. Realizar pedidos cada 15 días.	Jefe de Compras	Humanos	16/06/2017
	Elaborar una lista de posibles proveedores	Contactar a nuevos proveedores.	Jefe de compras	Humanos	29/06/2017

Elaborado por: G. Arévalo y K. Vélez

3.1.3.2.4. Pago a proveedores.

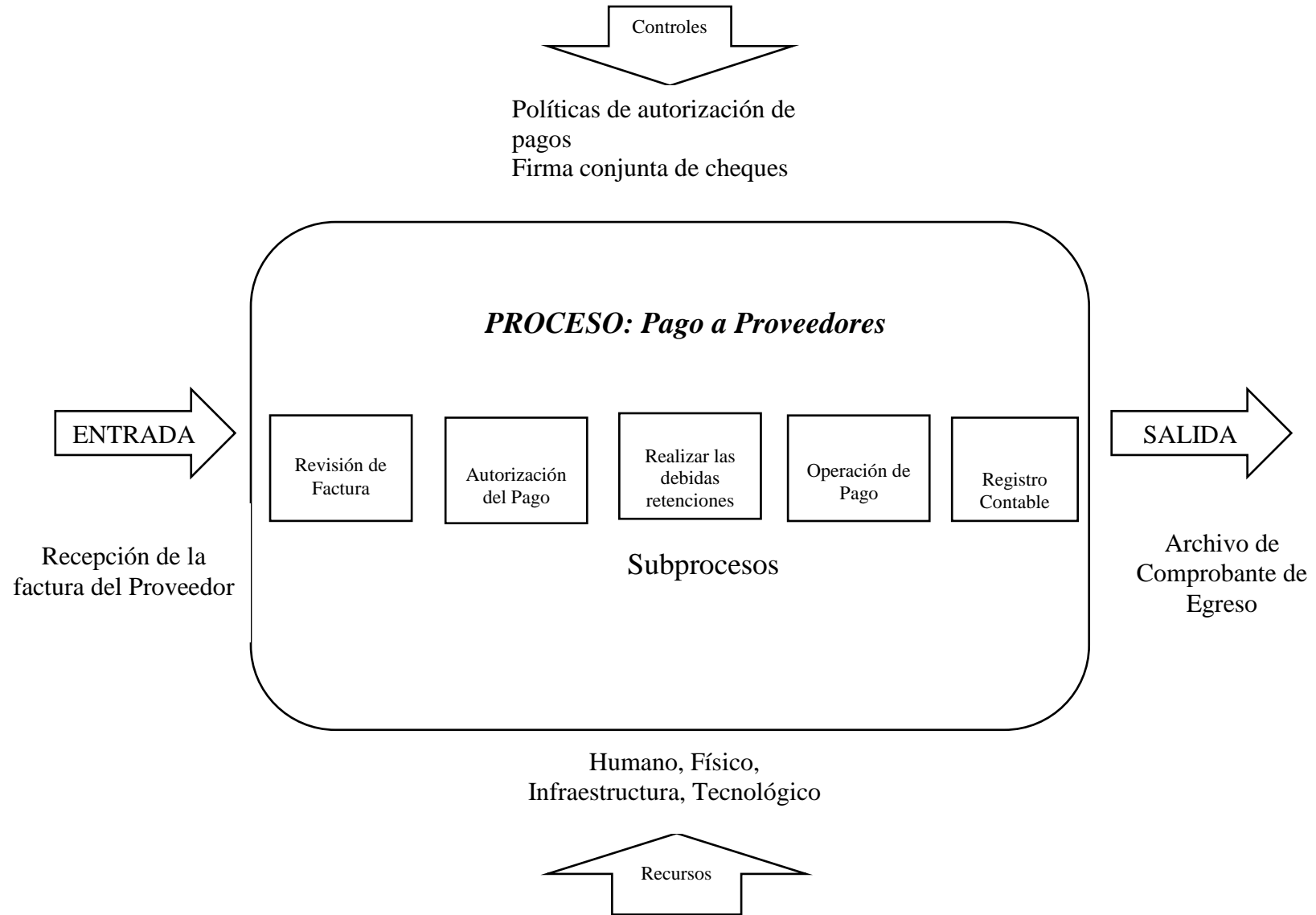


Ilustración 71. Elementos del proceso pago a proveedores

Diagrama de flujo del proceso pago a proveedores

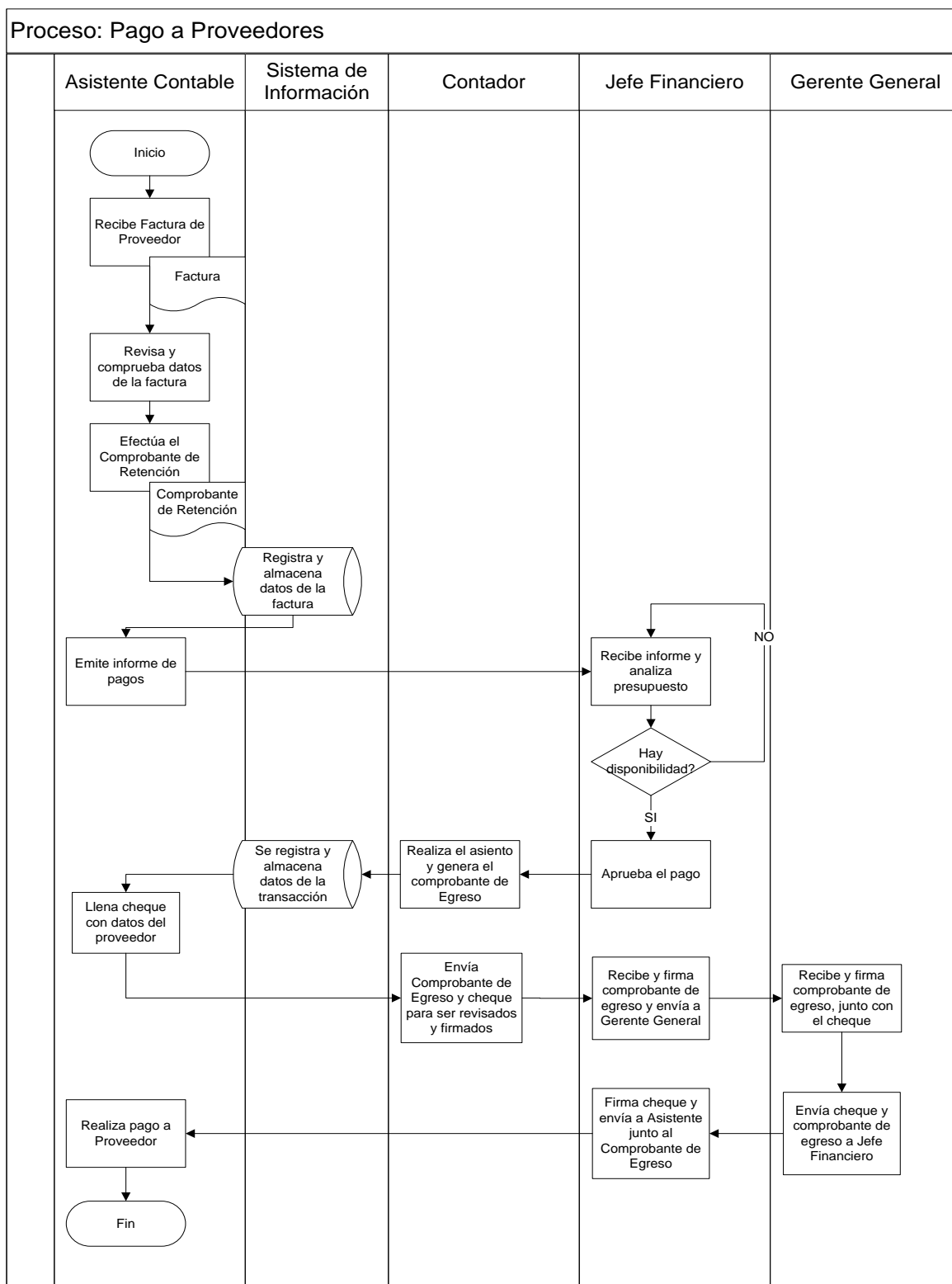


Ilustración 72. Diagrama de flujo pago a proveedores

Descripción

El Instituto de Inglés, para realizar el Pago a Proveedores llevará a cabo los siguientes pasos:

Tabla 80

Descripción de los pasos del proceso pago a proveedores

N°	Actividad	Descripción	Responsable
1	Recibe Facturas	Se receipta del proceso de compras todas las facturas.	Asistente Contable
2	Revisa la Documentación	Se verifica con la información de la factura sea la correcta.	Asistente Contable
3	Efectúa Comprobante de Retención	Se realiza el comprobante de retención a la factura recibida	Asistente Contable
4	Ingresar y almacena datos de la factura al sistema	Una vez revisados los datos se procede a registrar los datos en el sistema.	Jefe de Tecnología de Información
5	Emite informe de pagos	El asistente de contabilidad realiza informe de pagos.	Asistente Contable
6	Recibe el informe y analiza presupuesto	El jefe financiero recibe informe de pagos a realizar y analiza presupuesto para aprobar el pago.	Jefe Financiero
7	Aprueba el pago	Después de analizar el presupuesto se decide si se aprueba el pago al proveedor	Jefe Financiero
8	Realiza el asiento y comprobante de egreso	La contadora realiza el asiento y comprobante de egreso	Contador
9	Se registran y almacenan datos de comprobantes de egreso	En el sistema se registran y almacenan los datos de la transacción	Jefe de Tecnología de Información
10	Llena cheque con datos de proveedor	El asistente contable llena el cheque, lo imprime y lo lleva a firmar	Asistente Contable
11	Firman el cheque y comprobante de egreso.	Una vez realizado el cheque lo reciben junto al comprobante de egreso para firmarlo.	Jefe Financiero Gerente General

Participantes:

1. Asistente contable,
2. Contadora,
3. Jefe financiero,
4. Gerente general.

Análisis de valor del proceso pago a proveedores

Tabla 81

Matriz de Valor Agregado del proceso pago a proveedores

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO									
INSTITUTO DE INGLÉS									
PROCESO:PAGO A PROVEEDORES							FECHA: 27-dic-2016		
No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	TIEMPO (horas)	AGREGA VALOR		NO AGREGA VALOR			
				VAC	VAE	P	E	M	I
1	Asistente Contable	Recibir Facturas	0,5	X					
2	Asistente Contable	Revisa la Documentación	1						X
3	Asistente Contable	Efectúa Comprobante de Retención	0,5		X				
4	Jefe de Tecnología de Información	Ingresa y almacena datos de la factura al sistema	0,5						X
5	Asistente Contable	Emite informe de pagos	3		X				
6	Jefe Financiero	Recibe el informe y analiza presupuesto	2		X				
7	Jefe Financiero	Aprueba el pago	1	X					
8	Contador	Realiza el asiento y comprobante de egreso	1		X				
9	Jefe de Tecnología de Información	Se registran y almacenan datos de comprobantes de egreso	0,5						X
10	Asistente Contable	Llena cheque con datos de proveedor	0,5	X					
11	Jefe Finan- Gerente	Firman el cheque y comprobante de egreso.	0,5				X		
12	Asistente Contable	Entrega el cheque al proveedor	0,5	X					
TIEMPO TOTAL:			11,5	2,5	6,5	0,5	0,75	0	1 1

Elaborado por: G. Arévalo y K. Vélez

Índice de Valor Agregado.- Situación Actual

Tabla 82

Índice de Valor Agregado: Pago a proveedores

COMPONENTES	TOTAL	VAC	VAE	P	E	M	I	A
ACTIVIDADES	12	4	4	1	0	0	1	2
TIEMPO TOTAL	11,5	2,5	6,5	0,5	0,75	0	1	1
TIEMPO ACTIVIDADES	100%	0,217	0,565	0,043	0	0	0,087	0,087
TIEMPO VALOR AGREGADO	9							
Índice de Valor Agregado	78,26%							

Elaborado por: G. Arévalo y K. Vélez

Análisis: Se concluye que el proceso tiene 78,26%, se puede decir que es efectivo y no está sujeto a mejoras.

Indicadores del proceso de pago a proveedores

Tabla 83

Indicadores del proceso pago a proveedores

Nombre	Tipo	Objetivos	Fórmula	Frecuencia	Meta	Responsable
Pago oportuno de las obligaciones	Eficacia	Permite medir el cumplimiento del pago sobre las obligaciones totales.	$\frac{\text{N}^\circ \text{ total de pagos oportunos/}}{\text{N}^\circ \text{ obligaciones por pagar}}$	Mensual	90%	Jefe Financiero

Límites de	Optimo	Aceptable	Inaceptable
Cumplimiento	= 90%	≥ 80% - < 90%	< 80%

Nombre	Tipo	Objetivos	Formula	Frecuencia	Meta	Responsable
Rotación de Ctas. por pagar	Eficacia	Mostrar la relación entre las compras a crédito efectuadas durante el año y el saldo final de las Cuentas por Pagar.	$\frac{\text{Compras/ Cuentas por pagar}}{\text{Cuentas por Pagar}}$	Mensual	90%	Jefe Financiero

Límites de	Optimo	Aceptable	Inaceptable
Cumplimiento	= 90%	≥ 80% - < 90%	< 80%

Nombre	Tipo	Objetivos	Formula	Frecuencia	Meta	Responsable
Cumplimiento de Pagos	Eficiencia	Medir la eficiencia en el pago de las obligaciones	$\frac{\text{Pago líquidos/Obligaciones recibidas netas}}{\text{Obligaciones}}$	Mensual	85%	Jefe Financiero

Límites de	Optimo	Aceptable	Inaceptable
Cumplimiento	= 95%	≥ 85% - < 95%	< 85%

Nombre	Tipo	Objetivos	Formula	Frecuencia	Meta	Responsable
Documentación sin problemas	Eficiencia	Mide el % de facturas sin errores	$\frac{N^{\circ} \text{ fact. Recibidas sin problema en el periodo } n}{N^{\circ} \text{ total de facturas recibidas en el periodo } n}$	Semestral	90%	Jefe Financiero

Límites de	Optimo	Aceptable	Inaceptable
Cumplimiento	= 90%	≥ 80% - < 90%	< 80%

Elaborado por: G. Arévalo y K. Vélez

Análisis GAP-Diagrama de comportamiento

Proceso: Pago a proveedores

Indicador: Cumplimiento de pagos

Fórmula: $(\text{Obligaciones Pagadas}/\text{Obligaciones Recibidas Netas}) * 100$

Meta: 95% de las Obligaciones Recibidas Netas.

Tabla 84

Matriz del análisis GAP del proceso pago a proveedores

Período	Medición		Meta		Análisis GAP	
	Obligaciones Pagadas	Obligaciones Netas	95 % Cumplimiento	Existe Brecha	Cuál es la brecha	
2016-12	51	52	49,4	FALSO	1,6	
2016-11	48	48	45,6	FALSO	2,4	
2016-10	45	45	42,75	FALSO	2,25	
2016-9	41	43	40,85	FALSO	0,15	
2016-8	39	41	38,95	FALSO	0,05	
2016-7	49	51	48,45	FALSO	0,55	

Elaborado por: G. Arévalo y K. Vélez

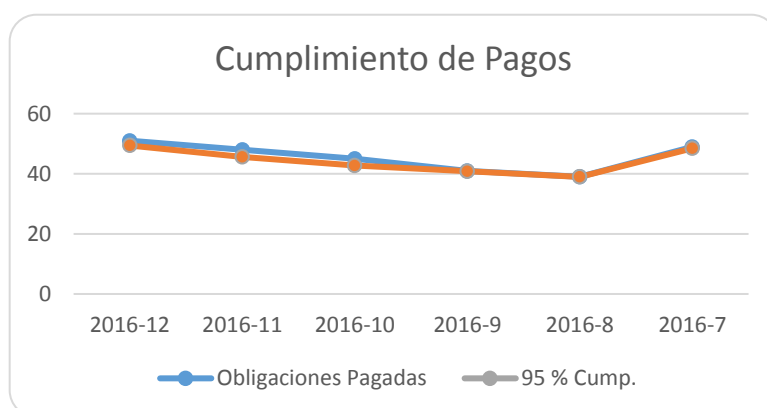


Ilustración 73. Diagrama de comportamiento pagos

Análisis

En el proceso de pago a proveedores se ha estado cumpliendo con la meta del 95% de Cumplimiento, esto quiere decir que la gestión de pagos está realizando una eficiente labor ya que las deudas contraídas han sido satisfechas de acuerdo a la meta.

3.1.3.3. Documentación de los procesos.

Debido a la inexistencia de procesos documentados y dado el requerimiento de los mismos, se presenta de manera formal los procesos en el que se ha utilizado el siguiente formato. En el que se detallan sus objetivos, alcance y definiciones, diagrama de flujo y descripción del proceso.

Tabla 85

Formato documentación de procesos 1/3

DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS		
INSTITUTO DE INGLÉS	PROCESO: ""	Código:
		Página: 1 de 5

REGISTRO DE CAMBIOS

VERSIÓN No.	CAMBIO REALIZADO	VIGENCIA DESDE
00	Primera Emisión del Documento	

--

Elaborado por: G. Arévalo y K. Vélez

Tabla 86
Formato documentación de procesos 2/3

DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS		
INSTITUTO DE INGLÉS	PROCESO: “”	Código:
		Página: 2 de 5

Contenido

Objetivos:.....3

Alcance:.....3

Definiciones:.....3

Diagrama de Flujo:.....4

Elaborado por: G. Arévalo y K. Vélez

Tabla 87
Formato documentación de procesos 3/3

DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS		
INSTITUTO DE INGLÉS	PROCESO: “”	Código:
		Página: 3 de 5

1. Objetivos
2. Alcance
3. Definiciones
4. Diagrama de Flujo
5. Descripción del Proceso
6. Políticas

Elaborado por: G. Arévalo y K. Vélez


Nota: La documentación de todos los procesos se encuentran en los anexos de este documento.

3.1.3.4. Documentación de las Funciones

Debido a la inexistencia de la documentación de las funciones y dado el requerimiento de las mismas, se presenta de manera formal las funciones en las que se ha utilizado el siguiente formato que las contiene.

Tabla 88

Formato de documentación de funciones 1/4

	INSTITUTO DE INGLÉS		Fecha			
			Página	1	De	4
	DOCUMENTACIÓN DE FUNCIONES		Sustituye a			
			Página		De	
			De Fecha			

Índice


Objetivos:.....	2
Alcance:.....	2
Organigrama:.....	3
Descripción de Funciones por Departamento:....	4

Elaboró: Gissella Arévalo C. Kenia Vélez M.	Revisó: Msc. Antonio Márquez Bermeo	Autorizó:
--	--	-----------

Elaborado por: G. Arévalo y K. Vélez
Recuperado de: FRANKLIN, E B (2009)

Tabla 89

Formato documentación de funciones 2/4

	INSTITUTO DE INGLÉS	Fecha			
		Página	2	De	4
	DOCUMENTACIÓN DE FUNCIONES	Sustituye a			
		Página		De	
		De Fecha			

--


1. Objetivo
2. Alcance

Elaboró: Gissella Arévalo C. y Kenia Vélez M.	Revisó:	Autorizó:
--	---------	-----------

Elaborado por: G. Arévalo y K. Vélez
Recuperado de: FRANKLIN, E B (2009)

Tabla 90

Formato documentación de funciones 3/4


	INSTITUTO DE INGLÉS	Fecha			
		Página	3	De	4
	DOCUMENTACIÓN DE FUNCIONES	Sustituye a			
		Página		De	
		De Fecha			

Organigrama

Elaboró: Gissella Arévalo C. Kenia Vélez M.	Revisó: Msc. Antonio Márquez Bermeo	Autorizó:
--	-------------------------------------	-----------

Elaborado por: G. Arévalo y K. Vélez
Recuperado de: FRANKLIN, E B (2009)

Tabla 91
 Formato documentación de funciones 4/4

	INSTITUTO DE INGLÉS	Fecha			
	DOCUMENTACIÓN DE FUNCIONES	Página	4	De	4
		Sustituye a			
		Página		De	
		De Fecha			

Descripción de puestos

Identificación y relaciones

Identificación

1. Nombre del cargo
2. Número de plazas
3. Clave
4. Ubicación (física y administrativa)
5. Ámbito de operación

Relaciones de autoridad

6. Jefe inmediato
7. Subordinados directos
8. Dependencia funcional

Propósito del puesto

Funciones

Responsabilidad

Comunicación

Especificaciones

1. Conocimiento
2. Experiencia

Elaboró: Gissella Arévalo C. y Kenia Vélez M.	Revisó: Msc. Antonio Márquez Bermeo	Autorizó:
--	--	-----------


Elaborado por: G. Arévalo y K. Vélez
 Recuperado de: FRANKLIN, E B (2009)

Nota: La documentación de todos las funciones se encuentran en los anexos de este documento.

3.1.3.5. Documentación de las políticas

A continuación se presenta el formato de la documentación de las políticas que se proponen a la organización, que tendrán que cumplirse para el correcto funcionamiento de la entidad.

Tabla 92
Formato documentación de políticas 1/3

	INSTITUTO DE INGLÉS	Fecha			
	DOCUMENTACIÓN DE POLÍTICAS	Página	1	De	4
		Sustituye a			
		Página		De	
		De Fecha			

Índice


Introducción:.....	2
Objetivo:.....	2
Alcance:.....	2

Elaboró: Gissella Arévalo C. Kenia Vélez M.	Revisó: Msc. Antonio Márquez Bermeo	Autorizó:
--	-------------------------------------	-----------

Elaborado por: G. Arévalo y K. Vélez
Recuperado de: FRANKLIN, E B (2009)

Tabla 93

Formato de documentación de políticas 2/3

	INSTITUTO DE INGLÉS	Fecha			
		Página	2	De	4
	DOCUMENTACIÓN DE POLÍTICAS	Sustituye a			
		Página		De	
		De Fecha			

--


1. Introducción
2. Objetivo
3. Alcance

Elaboró: Gissella Arévalo C. Kenia Vélez M.	Revisó: Msc. Antonio Márquez Bermeo	Autorizó:
--	-------------------------------------	-----------

Elaborado por: G. Arévalo y K. Vélez
Recuperado de: FRANKLIN, E B (2009)

Tabla 94

Formato documentación de políticas 3/3

	INSTITUTO DE INGLÉS	Fecha			
		Página	3	De	4
	DOCUMENTACIÓN DE POLÍTICAS	Sustituye a			
		Página		De	
		De Fecha			

--

1. Descripción de políticas por área

Elaboró: Gissella Arévalo C. Kenia Vélez M.	Revisó: Msc. Antonio Márquez Bermeo	Autorizó:
--	-------------------------------------	-----------

Elaborado por: G. Arévalo y K. Vélez
Recuperado de: FRANKLIN, E B (2009)

Nota: La documentación de las políticas se encuentran en los anexos de este documento.

CAPITULO IV

Conclusiones y recomendaciones

4.1. Informe de auditoría

INFORME DE AUDITORÍA PARA EL INSTITUTO DE INGLÉS

Al gerente general

Introducción

La auditoría realizada a esta organización es de carácter operativo evaluándose la eficiencia, eficacia y control interno de cuatro procesos definidos en el alcance. Con el propósito de determinar su adecuado funcionamiento, se han tomado en cuenta la normativa vigente tanto interna como externa a la que está sujeta la institución.

Para realizar este trabajo, se utilizó información de compras y ventas correspondiente al último semestre del año 2016.

Objetivo general

Evaluar el comportamiento de cada uno de los procesos del alcance de este proyecto, a fin de brindar a la organización la información necesaria para alcanzar la coherencia entre sus necesidades y la capacidad de atenderlas minimizando los riesgos a los que están expuestos y creando oportunidades de mejora.

Objetivos específicos

Evaluar cada área que sea parte de los procesos de nuestro alcance

Determinar el grado de efectividad de los procesos.

Determinar los controles de los procesos antes mencionados

Alcance

Esta auditoría operativa se aplicará a los siguientes procesos: Elaboración del presupuesto, colecturía, compras y pago a proveedores. Se ha entrevistado a las personas que tienen contacto directo con el departamento así como las personas encargadas que estén en el proceso, y se evaluará la eficiencia y eficacia del entorno en el que se encuentran los mismos.

OBSERVACIONES

Planeación

Mediante el análisis realizado, se observó dentro de la etapa de planeación, lo siguiente:

1.1 No cuentan con un plan estratégico

El instituto no cuenta con un plan estratégico que le permita conocer hacia donde está orientado.

El instituto debe plantear un plan estratégico para que se desarrollen correctamente las actividades para el logro de los planes definiendo claramente la misión, visión, objetivos y valores que posee.

Esto se debe a la ausencia de tiempo o interés por parte de la administración y falta de reglamentos por lo cual no se ha cumplido dichas actividades.

Este hallazgo ha generado que el instituto no esté cumpliendo con los requisitos regulatorios, objetivos y metas que se han planteado, además de no tomar las respectivas decisiones de mejora.

Se concluye que por la falta de un plan estratégico, no se ha tomado las mejores decisiones en el sentido económico y organizacional.

Recomendación:

Al Gerente General: desarrollar un plan estratégico en conjunto con los jefes departamentales que será revisado periódicamente con el fin de determinar posibles reformas y evitar problemas posteriores.

1.2 Deficiente atención al cliente

De las visitas realizadas al instituto, se observó que la atención al cliente por parte de los empleados asignados no era eficiente.

El instituto debe plantear lo más pronto valores éticos que rijan la conducta del personal orientando su compromiso e integridad hacia la organización. Esto se debe a que no se han realizado capacitaciones al personal administrativo sobre el trato al cliente y tampoco se supervisa su comportamiento durante el día. Lo que genera que los clientes se lleven una mala impresión del instituto en general y no querer inscribirse en un programa ya que no ha sido tratado de la mejor forma posible.

En conclusión, la atención al cliente por parte de los empleados es inadecuada.

Por tanto, se recomienda al gerente general y al jefe de marketing y ventas: Realizar capacitaciones sobre la atención brindada hacia el cliente enmarcando el respeto a la dignidad de los sujetos inmersos en el proceso de colecturía dirigido al personal administrativo verificando su cumplimiento en las actividades diarias.

1.3 Carencia de mecanismos para la identificación de riesgos

El instituto no ha estructurado mecanismos como entrevistas, evaluaciones sobre la satisfacción de los clientes o el desarrollo organizacional y análisis interno que permitan mitigar el riesgo de manera global.

De acuerdo con lo que establece el COSO ERM sobre los componentes de identificación de eventos, el instituto debe identificar tanto los internos como los externos a través de mecanismos para la administración de riesgos.

Esta situación se presenta debido a que el personal administrativo desconoce de la existencia del COSO ERM y no se ha establecido un auditor interno por lo que no se ha podido lograr una eficiente identificación y categorización de riesgos.

En conclusión, debido a la inexistencia del cargo de auditoria interna no se ha podido estructurar estos mecanismos.

Por tanto se recomienda al director administrativo: Elaborar y estructurar métodos con el fin de medir, evaluar, prevenir y mitigar los riesgos a los que se enfrenta el instituto.

Organización

Mediante el análisis realizado, se observó dentro de la etapa de organización, lo siguiente:

2.1 Inadecuada estructura organizativa.

La estructura organizativa condiciona a que el jefe financiero este a cargo de todos los demás departamentos.

El instituto debe crea una estructura organizativa que apoye efectivamente el logro de los objetivos y metas planteadas.

Debido al crecimiento que ha tenido la institución no se ha analizado las funciones a su cargo.

A consecuencia del sobrecargo de responsabilidades del jefe financiero, se han encontrado ciertos problemas como el incumplimiento de normas o que las actividades dentro del área administrativa están expuestas a errores.

En conclusión, los departamentos están dirigidos por el jefe financiero, lo que le impide que realice sus actividades por supervisar a los demás departamentos.

Por tanto se recomienda al Directorio: Analizar si la estructura organizacional es acorde al crecimiento institucional actual para lo cual considerarán si:

Delegan la supervisión directa de todos los departamentos al gerente general.

Los procesos y labores que cumple cada empleado están sujetos a controles.

La información fluye dentro de los niveles jerárquicos.

La documentación de las funciones está bien estructurado.

2.2 No existe segregación de funciones y rotación de labores.

En el área de colecturía no se ha distribuido bien las funciones de los empleados en virtud de la inexistencia de una estructura de funciones y procedimiento actualizados.

Esto se da por la inexistencia de personal de apoyo al que se le puede asignar responsabilidades y la falta de una estructura de funciones correctamente realizada ocasionando que el recaudador sea el único que realice el cobro y registro teniendo varias responsabilidades que producen una sobrecarga de actividades que no se puedan realizar de la mejor forma posible.

En conclusión, la institución requiere la documentación de sus funciones.

Se recomienda al Gerente General: Incluir dentro del presupuesto la contratación de al menos dos personas que cubran la gestión de cobro.

Al jefe de Marketing y ventas: Supervisar las funciones de colecturía para verificar que las responsabilidades sean cumplidas.

Dirección

3.1 No se realiza el plan anual de capacitación

El instituto no ha elaborado un plan anual de capacitación para el personal administrativo.

Para el instituto es de gran importancia contar con un plan de capacitaciones para los empleados ya que esto permitirá contar con un buen ambiente laboral y evitara tener quejas por parte de los clientes por la mala atención recibida. Esta situación se produce debido a que no se ha vigilado el comportamiento interno y externo de los empleados provocando llamadas de atención hacia la institución y empleados que no realizan correctamente sus actividades.

En conclusión, al no capacitar al personal este no cumplirá con los estándares adecuados en el trato al cliente.

Se recomienda al gerente general: Realizar un plan de capacitación anual dirigidos a la atención al cliente y al ambiente laboral.

3.2 No se supervisa al personal continuamente.

Las actividades asignadas al personal administrativo no se evalúan constantemente.

El instituto debe dar un seguimiento continuo a los empleados que permita conocer y aplicar medidas oportunas sobre condiciones reales que afecten al desarrollo de las actividades diarias.

Situación presentada debido a que no existen disposiciones de supervisión que aseguren el cumplimiento de actividades.

Esto provoca que no se obtengan los resultados esperados y no se pueda corregir errores como el costo por horas extras por la realización de actividades no relacionadas con el instituto.

En conclusión, al no vigilarse las actividades realizadas por el personal puede ocasionar que este realice otras tareas que no tienen relación con su trabajo.

Por tanto se recomienda al gerente General: Delegar autoridad a terceros para la supervisión de las actividades de los empleados delimitando el tiempo para la realización. Evaluando los resultados obtenidos con el fin de detectar deficiencias.

Control

4.1 Falta de indicadores de gestión

El instituto de inglés ha establecido ciertos indicadores financieros sin embargo no han establecido indicadores de gestión que permita en cada proceso medir el desempeño de las actividades.

De acuerdo con el componente COSO ERM una buena práctica para medir el cumplimiento de los objetivos es la aplicación de indicadores de gestión.

La situación presentada se debe a que no hay una disposición interna que regule cada proceso en la aplicación de indicadores de gestión.

Al no contar con los indicadores de gestión no pueden medir la eficacia, eficiencia y efectividad que pueden identificar las áreas críticas para el cumplimiento de los objetivos

En conclusión, no cuentan con indicadores de gestión que les permitan medir y evaluar el desempeño necesario para una mejor toma de decisiones y alcance de los objetivos.

Por tanto se recomienda al gerente general: Emitir una disposición para cada jefe departamental donde estructuren, establezcan y aplique indicadores de gestión a cada proceso.

4.2 No se ha documentado los procesos y funciones

El instituto de inglés no ha documentado los procesos y funciones administrativos-financieros.

Los directivos y el Gerente general deberán plantear la posibilidad de elaborar la documentación de los mismos con el objetivo de que exista un instrumento legal actualizado.

La situación presentada se debe a que la administración no ha visto la necesidad de elaborar la documentación de procedimiento y funciones de la entidad, la entidad carece de un sistema de control interno que permita tener por escrito las formas con las que se debe actuar en las operaciones diarias.

No contar con la documentación de procesos y funciones ha ocasionado que la forma de proceder ante una operación diaria sea improvisada y que existan problemas sin resolver en su totalidad.

En conclusión, sin la documentación de procesos y funciones estructurados no se puede realizar ninguna operación sin que haya un responsable que vigile constantemente dichas operaciones para el cumplimiento de las mismas.

Por tanto se recomienda al gerente general: Analizar la situación actual y conformar un equipo de trabajo para la elaboración de la documentación de los procesos y funciones.

Conclusiones generales

La falta de estructura organizacional y documentación de políticas, funciones y procedimientos, generan confusión en los niveles operativos de la organización.

Se observó que había un sobrecargo de responsabilidades para el jefe financiero, ya que era el encargado de organizar actividades académicas como financieras, se encontró departamentos que no estaban muy bien definidos así como empleados realizando tareas que no les competían.

No cuentan con procesos formales, ya que se apoyan únicamente con lo que se encuentra establecido en sus estatutos, los cuales no definen específicamente a los procesos.

El sistema de información desintegrado causa retraso en la ejecución de las funciones, además es más probable que existan errores y posibles fraudes.

De acuerdo a las evaluaciones realizadas al personal y estudiantes se detectó varias inconformidades como la mala atención por parte de servicio al cliente y el hecho de que varios jefes de departamentos no controlan bien sus funciones. Esto representa que muchos clientes decidan buscar otras opciones lo que reflejara disminución en la demanda de servicios y recorte de ingresos.

En el segundo semestre del 2016 se notó la baja de ingresos, existen muchos motivos entre los principales esta la recesión económica que está enfrentando el país actualmente que representa una grave amenaza para el instituto por otro lado la falta de innovación en su pensum académico y el servicio de atención insatisfactorio.

La no elaboración de un plan de abastecimiento genera que las compras se realicen de carácter urgente no teniendo tiempo necesario para conseguir mayores beneficios de los proveedores y no le permite amenorar costos a la empresa.

Recomendaciones generales

Elaborar organigrama general de la empresa, documentar las políticas, funciones y procedimientos, para que todo funcionario sepa su función dentro de la organización y de esta manera conozcan sus derechos y obligaciones para con la organización evitando la duplicidad de funciones. La documentación de los procesos, funciones y políticas estarán incluidos en el Anexo del documento.

Aplicar de manera inmediata el sistema de control de gestión en el instituto de inglés, ya que ayudará a dar seguimiento a cada uno de sus procesos.

Incentivar al personal para que se involucren en la realización de las actividades programadas por el instituto, permitiendo así alcanzar los objetivos y metas planteadas.

Realizar evaluaciones continuamente al personal y clientes para medir su grado de satisfacción.

Elaborado por:

Gissella Arévalo Coronel

Kenia Vélez Montoya

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] Hernández Pérez (1999), *Administración aplicada*, México, Editorial ECAFSA.
- [2] Michael Porter (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*.
- [3] Roberto Martínez Nogueira (1991), *La Trama Solidaria*, Buenos Aires, Editorial Imago Mundi.
- [4] Chiavenato, I.,(2007), *Introducción a la Teoría General de la Administración*, México, Editorial Elsevier, Quinta Edición, p. 225 a 231.
- [5] Stoner, J., Freeman R. y Gilbert, D., (1996), *Administración*, México, sexta edición, p11.
- [6] Robibins y Coulter, M., (2005), *Administración*, México, octava edición.
- [7] Secretaria Técnica del Instituto Politécnico Nacional (2002), *Metodología para el Análisis FODA*.
- [8] Yaneth Bertila Paredes Trejo y otros (1997), *Diseño de un Sistema de Planeación Estratégica*.
- [9] Ever Martínez y otros (2000), *Propuesta Plan Estratégico UNIVO*.
- [10] Koontz Harold y Weihrich Heinz (2004). *Administración una Perspectiva global*. Mc Graw Hill. Duodécima Edición. México.¹
- [11] Koontz, O (1972). *Curso de Administración Moderna*. Mc Graw Hill. México
- [12] Koontz y Weihrich (1994). *Elementos de Administración*. D.F. México, Ed. McGraw-Hill/Interamericana de México, p. 128.
- [13] Porter, M.E., (1985), *Ventaja Competitiva*, D.F. México, Editorial Vergara.
- [14] Porter, M.E., (1982), *Estrategia competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*, México.

¹Grandes Pymes, Análisis FODA en la Pyme: Un componente clave del planeamiento estratégico, Juan Carlos Valda, disponible en: <http://jcvalda.wordpress.com/2010/11/21/analisis-foda-en-la-pyme-un-componente-clave-del-planeamiento> estratégico.

[15] Pareja, F., (2012), *Caja de herramientas: Guía práctica de planificación y herramientas de gestión*, Bolivia.

Grandes Pymes, *Análisis FODA en la Pyme: Un componente clave del planeamiento estratégico*, Juan Carlos Valda, disponible en:

[16] Valda, J., *Grandes Pymes, Análisis FODA en la Pyme: Un componente clave del planeamiento estratégico*, recuperado el 20 de noviembre del 2016 de <http://jcvalda.wordpress.com/2010/11/21/analisis-foda-en-la-pyme-un-componente-clave-del-planeamientoestrategico>.

[17] Bello Gonzales, R., (2000), *Algoritmo y Diagrama de flujo*, 5ta edición.

[18] Armijo, M., (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.

[19] AMAT, J. Ma. (1992) *El Control de Gestión: Una perspectiva de Dirección*. Ed. Ediciones Gestión 2000 S.A. Barcelona. España.

[20] *Manual de Auditoría de Gestión*; Dr. CPA Ramiro Andrade Puga, Director de Auditoría 1 de la Contraloría General del Estado del Ecuador.

[21] Prezi, “AVA: Análisis de Valor Agregado”, (2014), recuperado el 8 de diciembre del 2016 de <https://prezi.com/jsbunantd5fl/ava-analisis-de-valor-agregado/>.

ANEXOS

ANEXO A

FORMATO DE ENCUESTAS REALIZADAS AL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y
ESTUDIANTES DEL INSTITUTO DE INGLÉS.

INSTITUTO DE INGLES

Encuesta No. 1

“Diagnostico Organizacional”

Dirigida a: Personal perteneciente al Instituto de Inglés

Objetivo: Evaluar el nivel de desempeño que tiene el personal con respecto a las actividades que realizan, el ambiente laboral y el trato que reciben por parte de sus superiores.

Instrucciones: Marcar con un “X” la respuesta que considere correcta de acuerdo a la pregunta.

Estructura

1. ¿Sus actividades son congruentes a su puesto de trabajo?

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Neutro
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

2. La división de las áreas de trabajo se encuentran bien distribuidas

- Muy de acuerdo
- De acuerdo

- Neutro
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

3. Su puesto de trabajo le permite desenvolverse al máximo y aprovechar sus habilidades

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Neutro
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

4. El personal con el que cuenta la Institución es suficiente.

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Neutro
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

Ambiente Laboral

5. Se comunica usualmente con su jefe

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Neutro
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

6. Existe buena relación y confianza con sus compañeros de trabajo

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Neutro
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

7. ¿Existe cooperación en el área de trabajo?

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Neutro

- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

8. El Instituto le brinda la oportunidad de aprender y crecer en el trabajo.

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Neutro
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

Incentivos

9. ¿Se reconocen las tareas y actividades correctamente realizadas?

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Neutro
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

10. Recibe elogios por parte de los directivos frecuentemente

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Neutro
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

11. ¿Se le reconoce por un esfuerzo extra?

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Neutro
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

12. ¿Las condiciones laborales son agradables (Sueldos...etc.)?

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Neutro
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

Dirección

13. ¿Los directivos supervisan las actividades que realizan los empleados?

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Neutro
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

14. ¿El encargado de su área posee total dominio de sus funciones?

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Neutro
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

15. ¿El encargado de su área delega de forma eficaz las funciones?

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Neutro
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

16. ¿El Instituto permite la toma de decisiones por parte de los empleados?

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Neutro
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

Tecnología y Condiciones del ambiente

17. Los medios tecnológicos con los que cuenta la empresa son adecuados para su trabajo.

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Neutro
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

18. La empresa usualmente se actualiza a los avances tecnológicos

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Neutro

- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

19. ¿Las herramientas e instrumentos informáticos que utilizo son apropiados para mi trabajo?

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Neutro
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

20. ¿Las condiciones de trabajo en el Instituto son seguras?

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Neutro
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

21. ¿Las instalaciones en mi área me facilitan el trabajo?

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Neutro
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

--

INSTITUTO DE INGLES

Encuesta No. 2

“Satisfacción Educativa”

Dirigida a: Estudiantes del Instituto de Inglés

Objetivo: Evaluar el nivel de satisfacción que tienen los estudiantes con respecto al servicio brindado.

1. ¿Mediante qué medio conoció los servicios que ofrece el Instituto de Idiomas?

- Amigos
- Internet
- Periódico
- Otros

2. ¿Qué programas ha tomado en la Institución?

- Programa Niños (children);
- Pre adolescente (pre-teens);
- Adolescentes (teens);
- Adultos (adults)
- Inglés Computarizado;
- Cursos Vacacionales
- Asesoría Académica

3. ¿Por qué razón decidió inscribirse en los programas que ofrece la Institución?

- Para aprender y practicar otro idioma.
- Ocupar mi tiempo libre
- Divertirme y hacer amigos

- Para viajar a otro país.

4. **En comparación con otras alternativas de enseñanza del idioma inglés, el servicio que brinda el instituto es:**

- Mucho mejor
- Algo Mejor
- Más o menos igual
- Algo peor
- Mucho peor
- No lo se

5. **¿Cómo le parece la forma en la que se desarrollan las clases?**

- Muy agradable
- Aceptable
- Aburrido
- Malo

6. **¿Las clases inician en los horarios establecidos?**

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Nunca

7. **¿Qué calificación le daría a su profesor?**

- Muy buena
- Buena
- Normal
- Mala

8. **¿Qué le parece el material académico con el que se trabaja en las clases?**

- Muy bueno
- Suficiente
- Regular
- Insuficiente

9. **¿Qué tal le parece el lugar donde recibe sus clases?**

- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

10. **¿Recomendaría las clases a otras personas?**

- Si
- No

11. ¿Cuál es su grado de satisfacción general con el servicio brindado?

- Completamente Satisfecho
- Satisfecho
- Insatisfecho
- Completamente Insatisfecho

INSTITUTO DE INGLES

Encuesta No. 3

Dirigida a: Estudiantes del Instituto de Ingles

Objetivo: Determinar las causas de los tres problemas determinados.

Instrucciones: Marcar con un “X” la opción que mejor describa la situación actual de la organización.

1. ¿Porque los estudiantes abandonan el programa antes de culminarlo?

- Programa extenso
- No les gusto el pensum académico
- Pérdida del curso por faltas
- Situación económica
- Mala relación con el profesor.

2. ¿Porque existen quejas en los servicios que brinda el Área de Atención al Cliente?

- No hay personal suficiente
- Realizan actividades extracurriculares
- Malos modales
- Falta de Capacitación
- Personal conversando.

3. ¿Porque considera usted que no ha crecido la demanda por el servicio que brinda el Instituto?


- Mejores ofertas en los competidores.
- Falta de interés por aprender el idioma.
- No cuentan con certificados del SETEC.
- Material Académico insatisfactorio.
- Horarios

ANEXO B

DOCUMENTACIÓN DE LAS POLÍTICAS, PROCESOS Y FUNCIONES


Documentación de las Políticas

A continuación se presenta el formato de la documentación de las políticas que se proponen a la organización, que tendrán que cumplirse para el correcto funcionamiento de la entidad.

	INSTITUTO DE INGLÉS	Fecha			
	DOCUMENTACIÓN DE POLÍTICAS	Página	1	De	4
		Sustituye a			
		Página		De	
		De Fecha			


Índice		
Introducción:.....	2	
Objetivo:.....	2	
Alcance:.....	2	
Elaboró: Gissella Arévalo C. Kenia Vélez M.	Revisó: Msc. Antonio Márquez Bermeo	Autorizó:

Elaborado por: G. Arévalo y K. Vélez
Recuperado de: FRANKLIN, E B (2009)

	INSTITUTO DE INGLÉS			Fecha					
	DOCUMENTACIÓN DE POLÍTICAS			Página	2	De	3		
				Sustituye a					
				Página		De			
				De Fecha					

<p>Introducción Objetivo Alcance</p>		
Elaboró: Gissella Arévalo C. Kenia Vélez M.	Revisó: Msc. Antonio Márquez Bermeo	Autorizó:

Elaborado por: G. Arévalo y K. Vélez
Recuperado de: FRANKLIN, E B (2009)

	INSTITUTO DE INGLÉS			Fecha					
	DOCUMENTACIÓN DE POLÍTICAS			Página	3	De	3		
				Sustituye a					
				Página		De			
				De Fecha					

<p>1. Descripción de políticas por área</p>		
Elaboró: Gissella Arévalo C. Kenia Vélez M.	Revisó: Msc. Antonio Márquez Bermeo	Autorizó:

Elaborado por: G. Arévalo y K. Vélez
Recuperado de: FRANKLIN, E B (2009)


	INSTITUTO DE INGLÉS			Fecha	Guayaquil, 27 de diciembre del 2016			
				Página	1	De	19	
	DOCUMENTACIÓN DE POLÍTICAS			Sustituye a				
				Página		De		
				De Fecha				

--

Índice

Introducción:.....	2
Objetivo:.....	3
Alcance:.....	3
Descripción de políticas:.....	4

Elaboró: Gissella Arévalo C. Kenia Vélez M.	Revisó: Msc. Antonio Márquez Bermeo	Autorizó:
--	-------------------------------------	-----------

	INSTITUTO DE INGLÉS			Fecha	Guayaquil, 27 de diciembre del 2016			
				Página	2	De	19	
	DOCUMENTACIÓN DE POLÍTICAS			Sustituye a				
				Página		De		
				De Fecha				


--

Introducción

El directorio cumple a través del presente documento la responsabilidad de establecer las políticas para lograr mejor productividad de la organización en todos sus aspectos, las mismas que serán cumplidas con carácter obligatorio de parte de trabajadores y directivos, a través del trabajo en equipo.

El presente documento va a permitir el avance de la institución hacia lo que se ha planeado ya que los sistemas organizativos y el mejoramiento de procesos son de vital importancia para incrementar los niveles de productividad que anhela toda empresa, mediante la exposición de las políticas de la organización a sus colaboradores.

Elaboró: Gissella Arévalo C. Kenia Vélez M.	Revisó: Msc. Antonio Márquez Bermeo	Autorizó:
--	-------------------------------------	-----------

	INSTITUTO DE INGLÉS	Fecha	Guayaquil, 27 de diciembre del 2016		
		Página	3	De	19
	Sustituye a				
	Página		De		
	De Fecha				
DOCUMENTACIÓN DE POLÍTICAS					

--

Objetivo

Este documento tiene como objetivo principal integrar las normas y actividades de cada área de la empresa, y de esta manera encaminarse hacia los objetivos en común que traza la administración de la misma.

Alcance

Este documento establece las políticas de todas las áreas administrativas de la organización exceptuando las del área académica.

Elaboró: Gissella Arévalo C. Kenia Vélez M.	Revisó: Msc. Antonio Márquez Bermeo	Autorizó:
--	-------------------------------------	-----------

	INSTITUTO DE INGLÉS			Fecha	Guayaquil, 27 de diciembre del 2016		
	DOCUMENTACIÓN DE POLÍTICAS			Página	4	De	19
				Sustituye a			
				Página		De	
				De Fecha			

POLÍTICAS GENERALES

Políticas de desarrollo organizacional


Propósito

Mantener un proceso de actualización y mejoramiento permanente de la institución, para alcanzar los objetivos y metas.

Exposición de la política:

- a. Los departamentos y áreas operativas del instituto deberán guardar relación con los procesos que realizan, evitando duplicidad de funciones y atribuciones.
- b. Cada proceso debe contar con un responsable que responda por la eficiencia y eficacia del proceso.
- c. El instituto deberá contar con la documentación de funciones que sirva de guía a los empleados para que realicen sus actividades.
- d. El instituto deberá contar con la documentación de sus procesos con sus respectivos responsables.
- e. Los planes, programas y presupuestos de la compañía se realizarán en base al plan estratégico de la Compañía.


Elaboró: Gissella Arévalo C. Kenia Vélez M.	Revisó: Msc. Antonio Márquez Bermeo	Autorizó:
--	-------------------------------------	-----------

	INSTITUTO DE INGLÉS			Fecha	Guayaquil, 27 de diciembre del 2016			
				Página	5	De	19	
	DOCUMENTACIÓN DE POLÍTICAS			Sustituye a				
				Página		De		
				De Fecha				

POLÍTICAS GENERALES

- f. La administración deberá rediseñar y posteriormente mantener la estructura organizacional del instituto enfocada hacia el cliente, orientada a satisfacer sus necesidades y al desarrollo de programas innovadores, acordes con los avances tecnológicos.
- g. Toda modificación en la estructura organizacional deberá ser aprobada por el Directorio.
- h. El gerente general, una vez en el año presentará un estudio actualizado de los procesos de la organización al directorio para su debido análisis y de ser el caso, proceder a realizar cambios en la estructura organizacional; para mantenerla adecuada a la estrategia y al entorno.

Elaboró: Gissella Arévalo C. Kenia Vélez M.	Revisó: Msc. Antonio Márquez Bermeo	Autorizó:
--	-------------------------------------	-----------

	INSTITUTO DE INGLÉS			Fecha	Guayaquil, 27 de diciembre del 2016		
	DOCUMENTACIÓN DE POLÍTICAS			Página	6	De	19
				Sustituye a			
				Página		De	
				De Fecha			

POLÍTICAS GENERALES

Políticas de ventas


Propósito

Establecer los parámetros que aseguren el cumplimiento oportuno de las ventas.

Exposición de la política:

- a. El cobro en ventanilla debe registrarse directo al sistema y emitir un comprobante donde certifique el pago que realizó el cliente.
- b. Se establecerá multas si se comprueban muchos errores o intenciones de fraude en las recaudaciones.
- c. Las facturas deberán seguir la secuencia con total normalidad a menos de que se tenga que anular alguna por error.
- d. El horario de atención a clientes es de 09H00 a 19H00 de lunes a viernes y de 09h00 a 13h00 los sábados
- e. El departamento de marketing y ventas es el principal responsable de la atención al cliente y deberán estar enfocados a dirigir sus acciones hacia un servicio de carácter integral cuyo principal objetivo sea la satisfacción del mismo.


Elaboró: Gissella Arévalo C. Kenia Vélez M.	Revisó: Msc. Antonio Márquez Bermeo	Autorizó:
--	-------------------------------------	-----------

	INSTITUTO DE INGLÉS			Fecha	Guayaquil, 27 de diciembre del 2016		
	DOCUMENTACIÓN DE POLÍTICAS			Página	7	De	19
				Sustituye a			
				Página		De	
				De Fecha			

POLÍTICAS GENERALES

- f. El área de ventas será creado en función de un plan estratégico específico de acuerdo al desarrollo y crecimiento de la institución, tomando en consideración la cantidad de clientes existentes, el mercado, la demanda y otros factores que serán determinados por la Administración.
- g. La Administración deberá poner a disposición de los clientes la mayor cantidad de puntos de recaudación mediante convenios con Bancos o compañías que les presten servicios de recaudación de dinero.

Elaboró: Gissella Arévalo C. Kenia Vélez M.	Revisó: Msc. Antonio Márquez Bermeo	Autorizó:
--	-------------------------------------	-----------

	INSTITUTO DE INGLÉS			Fecha	Guayaquil, 27 de diciembre del 2016		
	DOCUMENTACIÓN DE POLÍTICAS			Página	8	De	19
				Sustituye a			
				Página		De	
				De Fecha			

POLÍTICAS GENERALES

Políticas de compras


Propósito

Establecer la logística adecuada para que la compañía pueda disponer oportunamente de los materiales, repuestos, equipos, mobiliario e insumos necesarios, para la operación de sus actividades a precios justos y con los mayores niveles de calidad.

Exposición de la política:

- a. Los únicos funcionarios autorizados a emitir órdenes de compra son el Jefe de Compras o los funcionarios autorizados para ello mediante poder especial.
- b. Para adjudicar compras se deberá tomar en consideración el precio, plazo de entrega, calidad, garantía, marca, procedencia, confiabilidad y experiencia del proveedor.
- c. Se contara con un instructivo para el llenado de las órdenes de requerimiento.
- d. Tener al menos tres cotizaciones de proveedores diferentes para un mismo producto.
- e. Renovar proveedores cada dos años.

Elaboró: Gissella Arévalo C. Kenia Vélez M.	Revisó: Msc. Antonio Márquez Bermeo	Autorizó:
--	-------------------------------------	-----------

	INSTITUTO DE INGLÉS			Fecha	Guayaquil, 27 de diciembre del 2016		
	DOCUMENTACIÓN DE POLÍTICAS			Página	9	De	19
				Sustituye a			
				Página		De	
				De Fecha			

POLÍTICAS GENERALES

- f. Las órdenes de Compras deben seguir la secuencia y estar debidamente firmadas por el administrador y en el caso de aprobaciones de los superiores serán firmadas por los mismos.
- g. Los procesos de compras de materiales e insumos para las áreas administrativas y atención al cliente se los efectuará trimestralmente, salvo casos en que el requerimiento sea emergente.
- h. Para la adquisición de cualquier tipo de suministros, equipos y materiales, se procurará conseguir el menor precio y las mejores condiciones de pago. Los procesos deberán iniciarse una vez aprobado el presupuesto.
- i. Se deberá contar con un listado actualizado de proveedores referenciales, detallando los bienes y servicios que brinda.
- j. Se tendrá control con los proveedores de bienes y/o servicios en donde se realice más de un pago.
- k. El Administrador en conjunto con el Jefe de compras serán los encargados de buscar y analizar a nuevos proveedores.

Elaboró: Gissella Arévalo C. Kenia Vélez M.	Revisó: Msc. Antonio Márquez Bermeo	Autorizó:
--	-------------------------------------	-----------

	INSTITUTO DE INGLÉS			Fecha	Guayaquil, 27 de diciembre del 2016			
				Página	10	De	19	
	DOCUMENTACIÓN DE POLÍTICAS			Sustituye a				
				Página		De		
				De Fecha				

POLÍTICAS GENERALES

Políticas de pagos


Propósito

Establecer los parámetros que aseguren el cumplimiento oportuno de las obligaciones económicas contraídas por la empresa con los proveedores.

Exposición de la política:

- a. Para contar con un proveedor se firmará un contrato de servicios, provisión de bienes, equipos o cualquier tipo de convenio que genere obligaciones de pago al Instituto.
- b. Los departamentos que generen compromisos de pago a la compañía serán responsables por la correcta y adecuada generación de obligaciones y la eficiente utilización de los recursos contratados.
- c. Todo pago deberá tener su correspondiente asignación presupuestaria, es decir ningún pago podrá realizarse sin estar previamente contemplado en el presupuesto anual de la compañía, salvo casos de excepción previamente autorizados por el Directorio.


Elaboró: Gissella Arévalo C. Kenia Vélez M.	Revisó: Msc. Antonio Márquez Bermeo	Autorizó:
--	-------------------------------------	-----------

	INSTITUTO DE INGLÉS			Fecha	Guayaquil, 27 de diciembre del 2016		
	DOCUMENTACIÓN DE POLÍTICAS			Página	11	De	19
				Sustituye a			
				Página		De	
				De Fecha			

POLÍTICAS GENERALES

- d. Los cheques deben seguir la secuencia normal a menos que sea anulado por error.
- e. El Jefe Financiero y Jefe de Compras deberán realizar la programación de pagos de la compañía mediante un Flujo Operativo, en el que estarán contemplados todos los vencimientos que correspondan al período programado.
- f. En general el Jefe Financiero y Jefe de Compras procurarán cumplir adecuadamente los pagos a la fecha de su vencimiento de acuerdo al cronograma de pagos contemplado en los correspondientes contratos o convenios que generen obligaciones para la empresa.
- g. El Jefe Financiero presentará el primer día hábil de cada semana, a la Gerencia, el Flujo Operativo de Colecturía comparativo entre lo programado y lo ejecutado, incluyendo la programación para la siguiente semana y así, sucesivamente.

Elaboró: Gissella Arévalo C. Kenia Vélez M.	Revisó: Msc. Antonio Márquez Bermeo	Autorizó:
--	-------------------------------------	-----------

	INSTITUTO DE INGLÉS		
	DOCUMENTACIÓN DE POLÍTICAS		
Fecha	Guayaquil, 27 de diciembre del 2016		
Página	12	De	19
Sustituye a			
Página		De	
De Fecha			

POLÍTICAS GENERALES

Políticas de atención y servicio al cliente


Propósito

Crear, estructurar e implantar una eficaz y eficiente gestión de Servicio al Cliente, que estimule el desarrollo y crecimiento de la identidad institucional y cultura de servicio.

Exposición de la política:

- a. La atención y servicio al cliente serán acciones de alta prioridad y de carácter estratégico.
- b. La Administración deberá asegurarse de que el instituto esté orientada a servir con efectividad al cliente utilizando normas de cortesía, amabilidad y cordialidad.
- c. El personal que labore dentro de esta área deberá ser seleccionado en función de un perfil específico y estar capacitado para atender cualquier necesidad del cliente.


Elaboró: Gissella Arévalo C. Kenia Vélez M.	Revisó: Msc. Antonio Márquez Bermeo	Autorizó:
--	-------------------------------------	-----------

	INSTITUTO DE INGLÉS			Fecha	Guayaquil, 27 de diciembre del 2016		
	DOCUMENTACIÓN DE POLÍTICAS			Página	13	De	19
				Sustituye a			
				Página		De	
				De Fecha			

POLÍTICAS GENERALES

- d. Todos las quejas y reclamaciones presentadas en el área de Atención al Cliente, por concepto de facturación, mala atención, servicios no brindados, daños, etc.; deberán ser correctamente registrados en el sistema, debiendo procurar su solución en forma inmediata.
- e. Se realizará exámenes de ubicación.
- f. Los clientes estarán segmentados de acuerdo a sus necesidades específicas de servicios de inglés (programas), los procesos y sistemas que soportan la operación deberán estar diseñados para brindar facilidad a sus usuarios.
- g. La Administración deberá buscar el continuo mejoramiento del servicio al cliente, desarrollando estrategias que optimicen la atención personalizada, la eficiencia en las instalaciones, reparaciones y oportuna disponibilidad de entrega de las facturas, en formatos entendibles, ágil solución de los reclamos, entre otras.


Elaboró: Gissella Arévalo C. Kenia Vélez M.	Revisó: Msc. Antonio Márquez Bermeo	Autorizó:
--	-------------------------------------	-----------

	INSTITUTO DE INGLÉS		
	DOCUMENTACIÓN DE POLÍTICAS		
	Fecha	Guayaquil, 27 de diciembre del 2016	
	Página	14	De 19
	Sustituye a		
Página		De	
De Fecha			

POLÍTICAS GENERALES

- h. Las acciones citadas en el literal anterior serán medidas y evaluadas constantemente mediante el desarrollo de indicadores de gestión que permitan medir el desempeño de los empleados y supervisar la percepción y satisfacción del cliente.

Elaboró: Gissella Arévalo C. Kenia Vélez M.	Revisó: Msc. Antonio Márquez Bermeo	Autorizó:
--	-------------------------------------	-----------

	INSTITUTO DE INGLÉS		
	DOCUMENTACIÓN DE POLÍTICAS		
Fecha	Guayaquil, 27 de diciembre del 2016		
Página	15	De	19
Sustituye a			
Página		De	
De Fecha			

POLÍTICAS GENERALES

Políticas de capacitación


Propósito

Establecer directrices para desarrollar competencias laborales en sus empleados, que contribuyan a conseguir los objetivos organizacionales y la satisfacción de nuestros clientes.

Exposición de la política:

- a. El plan anual de capacitación deberá ser sustentado por el jefe de talento Humano y presentado por la gerencia general para aprobación del directorio, en base al plan estratégico, la detección de necesidades y realidades del Instituto.
- b. Todo personal contratado o ascendido por la compañía deberá participar del proceso de inducción empresarial del cargo a desempeñar.
- c. La administración procurará capacitar a la mayor cantidad posible de empleados, en un proceso continuo, priorizando los objetivos estratégicos del Instituto.
- d. El empleado que participe de la capacitación debe comprometerse a cumplir con el plan de estudios y aprobarlo, caso contrario deberá reintegrar, si lo hubiere, el valor cubierto por la compañía, a excepción de caso fortuito o fuerza mayor.

Elaboró: Gissella Arévalo C. Kenia Vélez M.	Revisó: Msc. Antonio Márquez Bermeo	Autorizó:
--	-------------------------------------	-----------

	INSTITUTO DE INGLÉS		
	DOCUMENTACIÓN DE POLÍTICAS		
Fecha	Guayaquil, 27 de diciembre del 2016		
Página	16	De	19
Sustituye a			
Página		De	
De Fecha			

POLÍTICAS GENERALES

Políticas de desarrollo tecnológico


Propósito

Modernizar la tecnología interna en el instituto y mejorar el sistema integral actual, su crecimiento y desarrollo, y la incorporación de nuevos productos y servicios, en función de las tendencias tecnológicas y del mercado.

Exposición de la política:


- a. Los sistemas utilizados para atención al cliente deben basarse en sistemas de última tecnología para automatización de los procesos y la interacción con los clientes.
- b. Se deberá orientar la expansión de la plataforma tecnológica de la compañía hacia redes de próxima generación, de arquitectura y estándares abiertos.
- c. Los nuevos proyectos de redes de acceso relacionados con: ampliación, mejoramiento y sustitución, incorporarán preferentemente la utilización de nuevas tecnologías, tales como: fibra óptica, wireless, etc., en función de su costo-beneficio.

Elaboró: Gissella Arévalo C. Kenia Vélez M.	Revisó: Msc. Antonio Márquez Bermeo	Autorizó:
--	-------------------------------------	-----------

	INSTITUTO DE INGLÉS		
	DOCUMENTACIÓN DE POLÍTICAS		
Fecha	Guayaquil, 27 de diciembre del 2016		
Página	17	De	19
Sustituye a			
Página		De	
De Fecha			
POLÍTICAS GENERALES			

- d. La compañía dará prioridad al fortalecimiento de la infraestructura de datos a través del uso de nuevas tecnologías que permitan la provisión de nuevos servicios de valor agregado, siguiendo las tendencias del mercado.

Elaboró: Gissella Arévalo C. Kenia Vélez M.	Revisó: Msc. Antonio Márquez Bermeo	Autorizó:
--	-------------------------------------	-----------

	INSTITUTO DE INGLÉS			Fecha	Guayaquil, 27 de diciembre del 2016		
	DOCUMENTACIÓN DE POLÍTICAS			Página	18	De	19
				Sustituye a			
				Página		De	
				De Fecha			

POLÍTICAS GENERALES

Política regulatoria


Propósito

Asegurar el cumplimiento de las obligaciones impuestas por los organismos regulatorios; y, presentar los recursos administrativos necesarios ante los indicados organismos.

Exposición de la política:

- a. La Administración deberá hacer el seguimiento a las disposiciones regulatorias que se estuvieren modificando o creando, a efectos de tomar medidas y ejecutar acciones oportunas para precautelar los intereses de la empresa.
- b. La Administración pondrá en conocimiento general de la empresa las nuevas regulaciones aprobadas por los organismos de regulación y control.
- c. Toda propuesta de regulación deberá ser ampliamente discutida al interior de la institución a fin de contar con todos los elementos de juicio que le permitan a la administración establecer una estrategia que precautele los intereses.

Elaboró: Gissella Arévalo C. Kenia Vélez M.	Revisó: Msc. Antonio Márquez Bermeo	Autorizó:
--	-------------------------------------	-----------

	INSTITUTO DE INGLÉS			Fecha	Guayaquil, 27 de diciembre del 2016		
	DOCUMENTACIÓN DE POLÍTICAS			Página	19	De	19
				Sustituye a			
				Página		De	
				De Fecha			

POLÍTICAS GENERALES

- d. La administración atenderá en forma oportuna las obligaciones derivadas de la Secretaria Técnica del Sistema Nacional de Cualificaciones y Capacitación Profesional SETEC, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, Servicio de Rentas Internas y Cuerpo de Bomberos.
- e. La presentación de recursos administrativos de defensa y el seguimiento de boletas por sanciones emitidas por la SETEC, que afecten a la empresa, serán competencia del área de Asuntos Regulatorios, y en sus casos, del área Jurídica.

Elaboró: Gissella Arévalo C. Kenia Vélez M.	Revisó: Msc. Antonio Márquez Bermeo	Autorizó:
--	-------------------------------------	-----------

Documentación de los Procesos

Debido a la inexistencia de procesos documentados y dado el requerimiento de los mismos, se presenta de manera formal los procesos en el que se ha utilizado el siguiente formato, detallando sus objetivos, alcance y definiciones, diagrama de flujo y descripción del proceso.

DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS		
INSTITUTO DE INGLÉS	PROCESO: ""	Código:
		Página: 1 de 3
REGISTRO DE CAMBIOS		
VERSIÓN No.	CAMBIO REALIZADO	VIGENCIA DESDE
00	Primera Emisión del Documento	

Elaborado por: G. Arévalo y K. Vélez

DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS		
INSTITUTO DE INGLÉS	PROCESO: ""	Código:
		Página: 2 de 3
Contenido		
Objetivos:.....3		
Alcance:.....3		
Definiciones:.....3		
Diagrama de Flujo:.....4		

Elaborado por: G. Arévalo y K. Vélez

DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS		
INSTITUTO DE INGLÉS	PROCESO: ""	Código:
		Página: 3 de 3
<ol style="list-style-type: none">1. Objetivos2. Alcance3. Definiciones4. Diagrama de Flujo5. Descripción del Proceso		

Elaborado por: G. Arévalo y K. Vélez

DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS		
INSTITUTO DE INGLÉS	PROCESO: ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO ANUAL	Código: DP-DD-EPA-001
		Página: 1 de 5

REGISTRO DE CAMBIOS

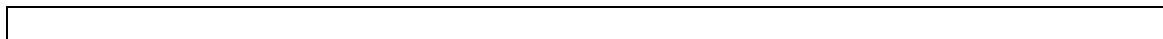
VERSIÓN No.	CAMBIO REALIZADO	VIGENCIA DESDE
00	Primera Emisión del Documento	

--

DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS		
INSTITUTO DE INGLÉS	PROCESO: ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO ANUAL	Código: DP-DD-EPA-001
		Página: 2 de 5

Contenido

Objetivos:.....	3
Alcance:.....	3
Definiciones:.....	3
Diagrama de Flujo:.....	4
Descripción del Proceso:...	5



DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS		
INSTITUTO DE INGLÉS	PROCESO: ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO ANUAL	Código: DP-DD-EPA-001
		Página: 3 de 5

1. Objetivo

Definir un procedimiento adecuado para el instituto de inglés de forma que se maneje mejor la elaboración del presupuesto anual.

2. Alcance

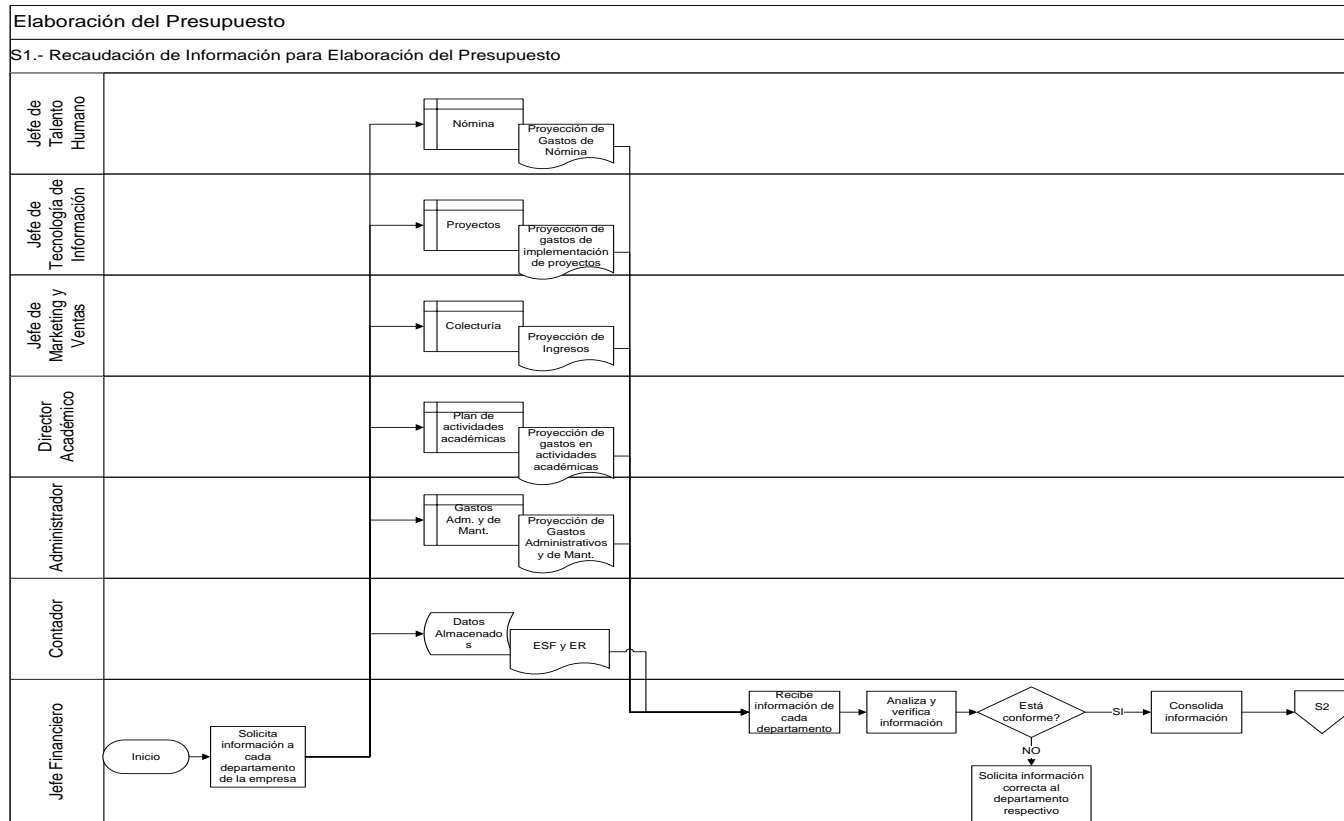
Se aplicará a al presupuesto anual de la organización.

3. Definiciones

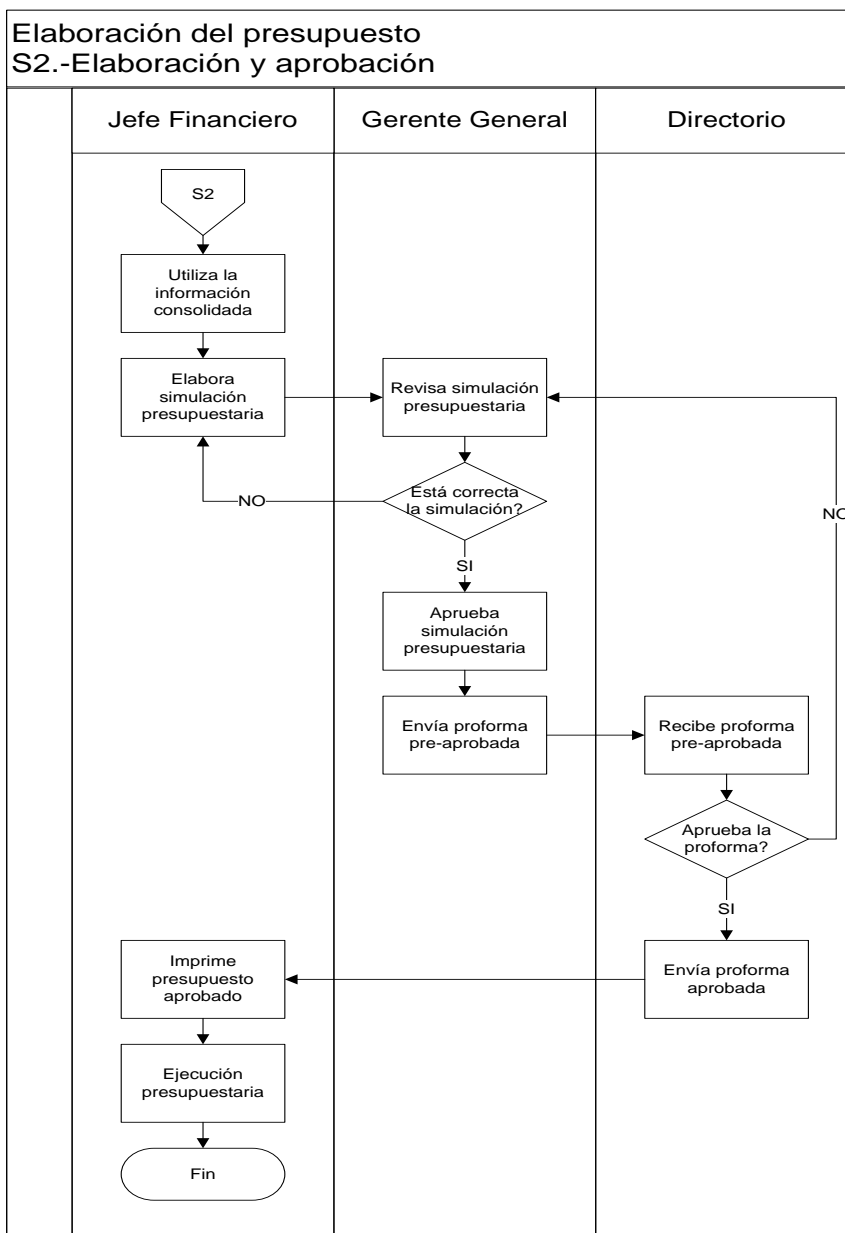
--

DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS		
INSTITUTO DE INGLÉS	PROCESO: ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO ANUAL	Código: DP-DD-EPA-001
		Página: 4 de 5

4. Diagrama de Flujo



DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS		
INSTITUTO DE INGLÉS	PROCESO: ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO ANUAL	Código: DP-DD-EPA-001
		Página: 4 de 5

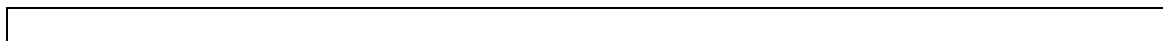


DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS		
INSTITUTO DE INGLÉS	PROCESO: ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO ANUAL	Código: DP-DD-EPA-001
		Página: 5 de 5

5. Descripción

La elaboración del presupuesto anual se realizará de la siguiente manera:

1. Inicia con el requerimiento de información a cada departamento
2. Antes de empezar la reunión el Jefe administrativo tendrá preparado la documentación y material
3. Como siguiente paso se presenta la propuesta sobre los programas y actividades a realizarse durante el año siguiente.
4. Discutirá para aprobar o denegar lo expuesto anteriormente.
5. Contando con toda la información requerida para la elaboración del presupuesto anual establecido por el instituto de idiomas, se procede a presentar la información al Directorio
6. Se procederá a realizar la última revisión y decidirán si lo aprueban o no.
7. Como punto final del proceso se archivara una copia del Formato del Presupuesto.



DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS		
INSTITUTO DE INGLÉS	PROCESO: COLECTURÍA	Código: DP-DV-CO-001
		Página: 1 de 5

REGISTRO DE CAMBIOS

VERSIÓN No.	CAMBIO REALIZADO	VIGENCIA DESDE
00	Primera Emisión del Documento	

--

DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS		
INSTITUTO DE INGLÉS	PROCESO: COLECTURÍA	Código: DP-DV-CO-001
		Página: 2 de 5

Contenido

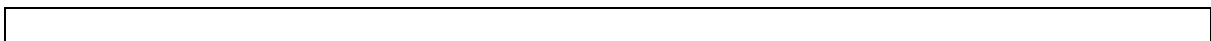
Objetivos:.....3

Alcance:.....3

Definiciones:.....3

Diagrama de Flujo:.....4

Descripción del Proceso:...5



DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS		
INSTITUTO DE INGLÉS	PROCESO: COLECTURÍA	Código: DP-DV-CO-001
		Página: 3 de 5

1. Objetivo

Definir un procedimiento adecuado de colecturía, para el Instituto de Inglés y de esta manera ofrecer el mejor de los servicios al cliente.

2. Alcance

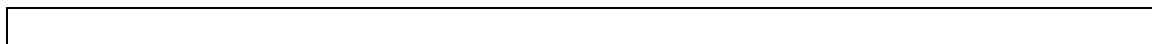
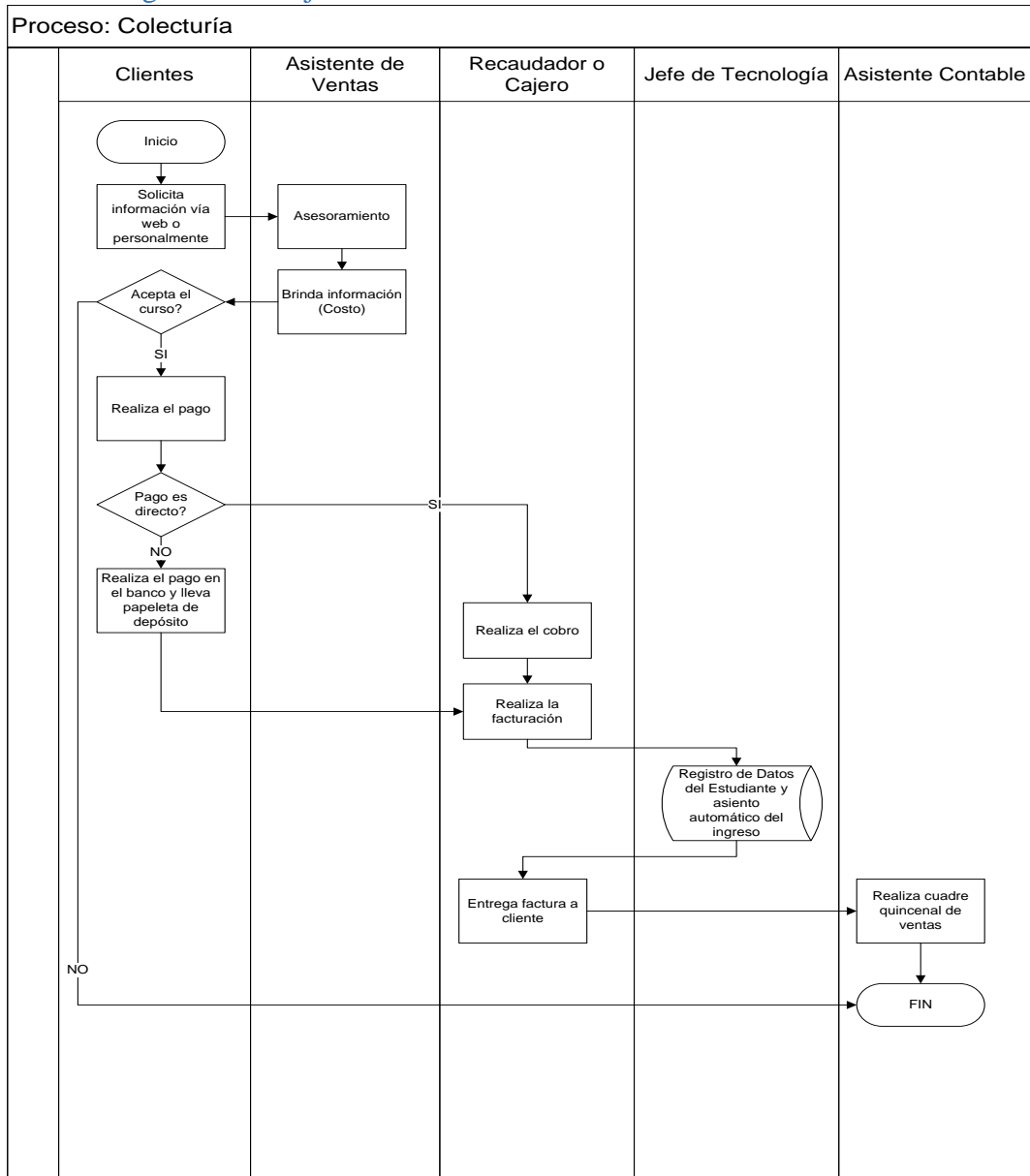
Se aplicará al área de colecturía del Instituto de Inglés

3. Definiciones

--

DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS		
INSTITUTO DE INGLÉS	PROCESO: COLECTURÍA	Código: DP-DV-CO-001
		Página: 4 de 5

4. Diagrama de Flujo



DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS		
INSTITUTO DE INGLÉS	PROCESO: COLECTURÍA	Código: DP-DV-CO-001
		Página: 5 de 5

Descripción

1. El cliente se contacta mediante correo, o las redes sociales del Instituto, o de manera personal.
2. Se brinda asesoramiento sobre los cursos que se distan en base al nivel de inglés que se puede medir a través de un examen.
3. Después de haber asesorado sobre los cursos se le informa sobre el costo total del programa de inglés.
4. Donde el cliente decide si está de acuerdo con lo ofrecido y acepta o no el programa.
5. Ya acordado todo se efectúa el pago ya sea por tarjeta de crédito o efectivo.
6. El dinero pasa a hacer recaudado en ventanilla o en el banco y el cajero recibe el comprobante
7. Se procede a llenar la factura y a la entrega del mismo al cliente.
8. Como actividad final se registra los datos del estudiante al sistema al mismo tiempo que se genera el asiento contable de Ingreso automáticamente.
9. Por último el cajero entrega la factura al cliente.
10. El asistente contable realiza el cuadro de los ingresos quincenalmente.

--

DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS		
INSTITUTO DE INGLÉS	PROCESO: COMPRAS	Código: DP-DA-COM-001
		Página: 1 de 5

REGISTRO DE CAMBIOS

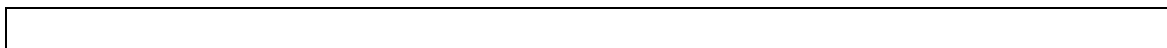
VERSIÓN No.	CAMBIO REALIZADO	VIGENCIA DESDE
00	Primera Emisión del Documento	

--

DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS		
INSTITUTO DE INGLÉS	PROCESO: COMPRAS	Código: DP-DA-COM-001
		Página: 2 de 5

Contenido

Objetivos:.....	3
Alcance:.....	3
Definiciones:.....	3
Diagrama de Flujo:.....	4
Descripción del Proceso:...	5



DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS		
INSTITUTO DE INGLÉS	PROCESO: COMPRAS	Código: DP-DA-COM-001
		Página: 3 de 5

1. Objetivo

Definir un procedimiento adecuado de compras, para el Instituto de Inglés y de esta manera minimizar costos innecesarios.

2. Alcance

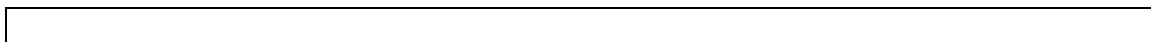
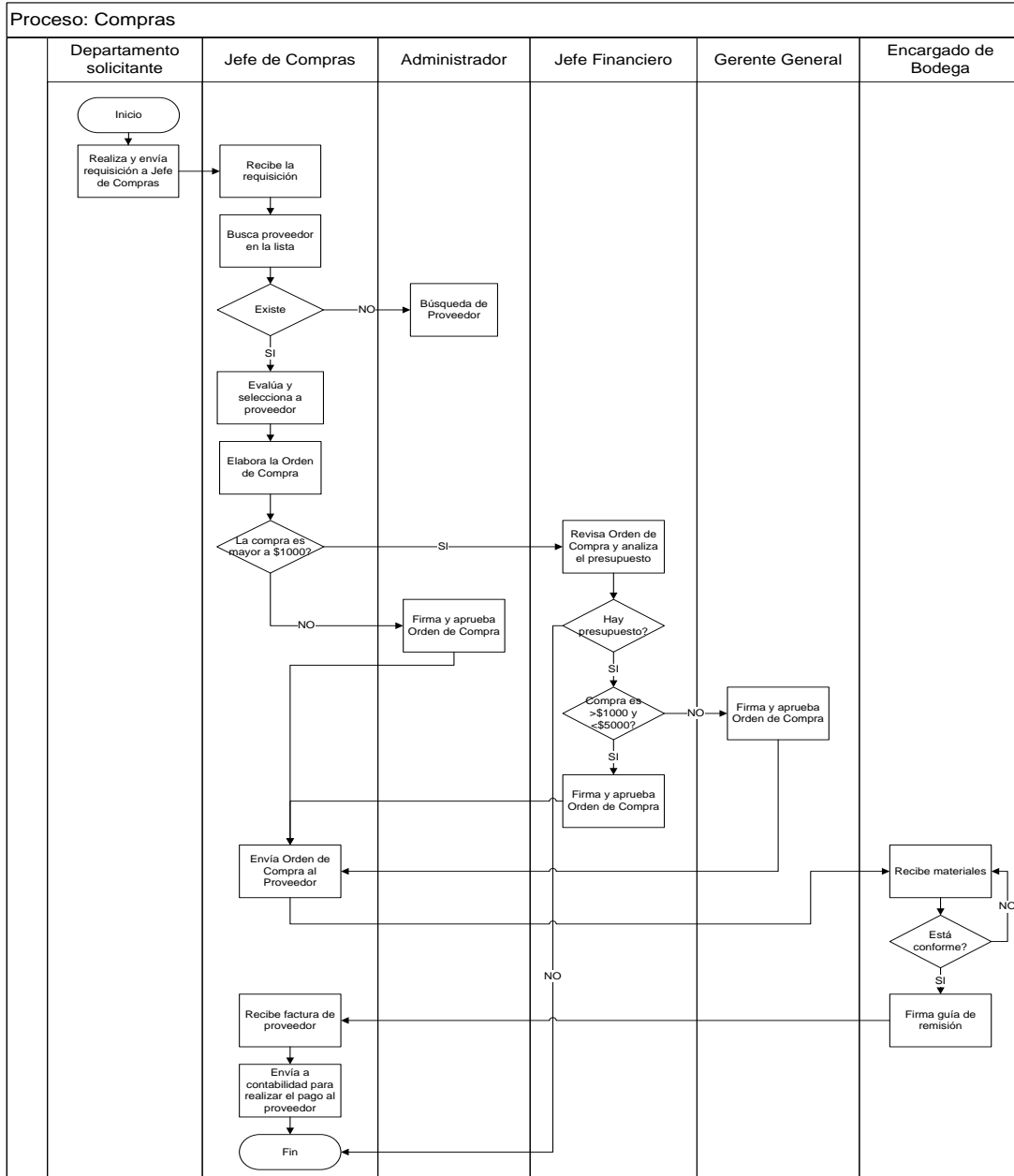
Se aplicará al área administrativa del Instituto de Inglés

3. Definiciones

--

DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS		
INSTITUTO DE INGLÉS	PROCESO: COMPRAS	Código: DP-DA-COM-001
		Página: 4 de 5

4. Diagrama de Flujo



DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS		
INSTITUTO DE INGLÉS	PROCESO: COMPRAS	Código: DP-DA-COM-001
		Página: 5 de 5

5. Descripción

1. El departamento que requiera la compra, realiza requisición a Jefe de Compras.
2. El jefe de compras recibe requisición.
3. Luego busca proveedor en la lista.
4. El administrador busca nuevo proveedor en caso de no existir en la lista.
5. En caso de existir en la lista el jefe de compras evalúa y selecciona proveedor.
6. Luego elabora la orden de compra y envía al administrador para su aprobación.
7. El administrador aprueba si el monto es inferior a \$1000.
8. Si la compra es mayor a \$1000 pasa a la evaluación y aprobación del jefe financiero, él aprueba si es menor a \$5000 .
9. Si la compra supera los \$5000 pasa a ser aprobado por Gerente General.
10. Si se da la aprobación de la persona correspondiente, el Jefe de Compras emite la orden de compra al proveedor.
11. El encargado de bodega recibe el material del proveedor.
12. Revisa si lo solicitado es igual a lo recibido.
13. Una vez recibida la compra y revisada la conformidad de la misma, se procede a firmar guía de remisión.
14. El jefe de compras recibe la factura
15. Envía la factura a contabilidad para que realice el pago a proveedor.

--

DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS		
INSTITUTO DE INGLÉS	PROCESO: PAGO A PROVEEDORES	Código: DP-DA-PP-001
		Página: 1 de 5

REGISTRO DE CAMBIOS

VERSIÓN No.	CAMBIO REALIZADO	VIGENCIA DESDE
00	Primera Emisión del Documento	

--

DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS		
INSTITUTO DE INGLÉS	PROCESO: PAGO A PROVEEDORES	Código: DP-DA-PP-001
		Página: 2 de 5

Contenido

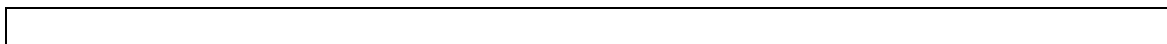
Objetivos:.....3

Alcance:.....3

Definiciones:.....3

Diagrama de Flujo:.....4

Descripción del Proceso:....5



DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS		
INSTITUTO DE INGLÉS	PROCESO: PAGO A PROVEEDORES	Código: DP-DA-PP-001
		Página: 3 de 5

1. Objetivo

Definir un procedimiento adecuado el pago a proveedores, para el Instituto de Inglés y de esta manera mejorar las relaciones con nuestros proveedores y reducir costos.

2. Alcance

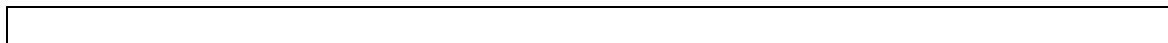
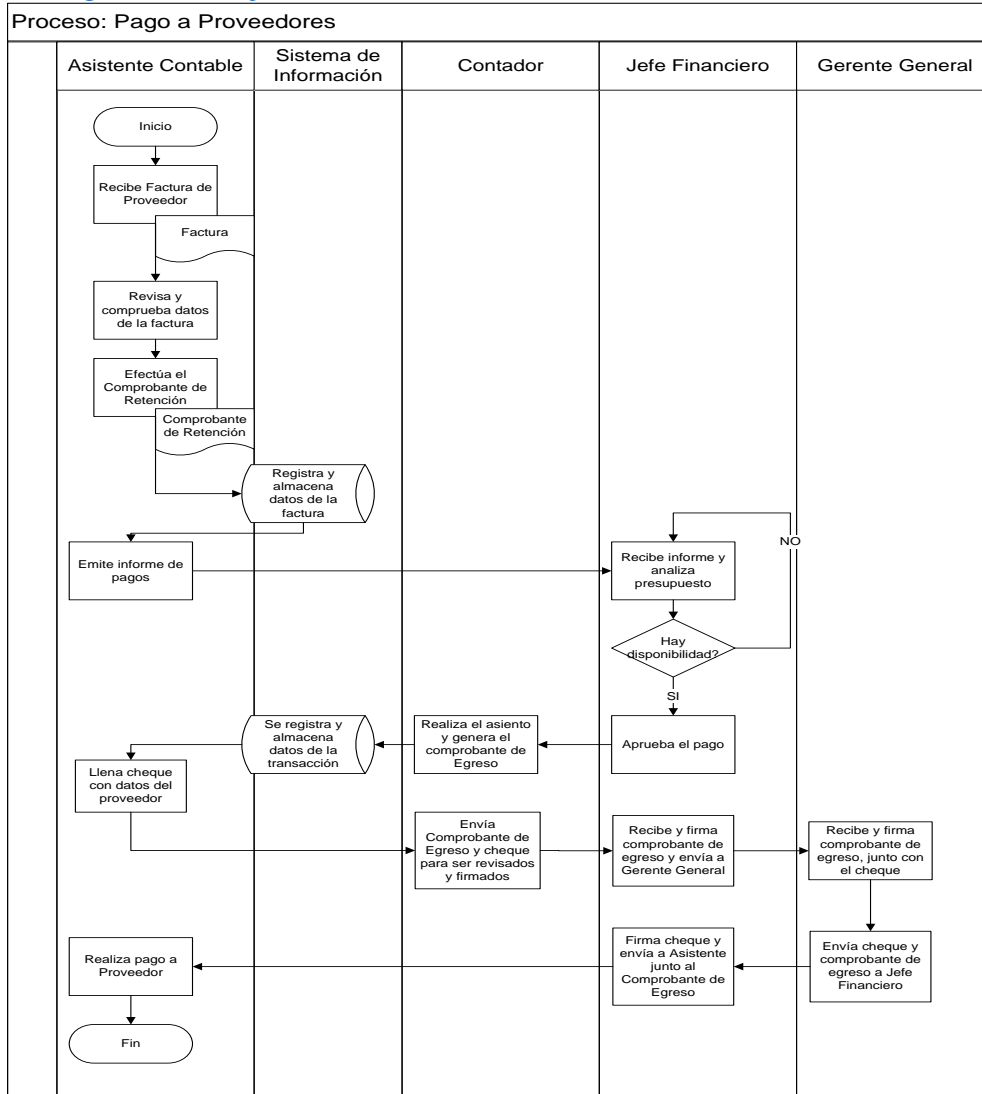
Se aplicará al área administrativa del Instituto de Inglés

3. Definiciones

--

DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS		
INSTITUTO DE INGLÉS	PROCESO: PAGO A PROVEEDORES	Código: DP-DA-PP-001
		Página: 4 de 5

4. Diagrama de Flujo



DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS		
INSTITUTO DE INGLÉS	PROCESO: PAGO A PROVEEDORES	Código: DP-DA-PP-001
		Página: 5 de 5


5. Descripción

1. Se receipta del proceso de compras todas las facturas.
2. Se verifica con la información de la factura sea la correcta.
3. Una vez revisados los datos se procede a registrar los datos en el sistema.
4. El asistente de contabilidad realiza informe de pagos.
5. El jefe financiero recibe informe de pagos a realizar y analiza presupuesto para aprobar el pago.
6. Después de analizar el presupuesto se decide si se aprueba el pago al proveedor
7. La contadora realiza el asiento y comprobante de egreso
8. En el sistema se registran y almacenan los datos de la transacción
9. El asistente contable llena el cheque, lo imprime y lo lleva a firmar
10. Una vez realizado el cheque lo reciben junto al comprobante de egreso para firmarlo.

--

Documentación de las Funciones


Debido a la inexistencia de documentación de las funciones y dado el requerimiento de las mismas, se presenta de manera formal las funciones en las que se ha utilizado el siguiente formato que las contiene.

	INSTITUTO DE INGLÉS			
	DOCUMENTACIÓN DE FUNCIONES			
	Fecha			
	Página	1	De	4
	Sustituye a			
Página		De		
De Fecha				

Índice
<p>Objetivos:.....2</p> <p>Alcance:.....2</p> <p>Organigrama:.....3</p>

Elaboró: Gissella Arévalo C. Kenia Vélez M.	Revisó:	Autorizó:
--	---------	-----------


Elaborado por: G. Arévalo y K. Vélez
Recuperado de: FRANKLIN, E B (2009)

	INSTITUTO DE INGLÉS		
	DOCUMENTACIÓN DE FUNCIONES		
Fecha			
Página	2	De	4
Sustituye a			
Página		De	
De Fecha			

<ol style="list-style-type: none"> 1. Objetivo 2. Alcance

Elaboró: Gissella Arévalo C. Kenia Vélez M.	Revisó:	Autorizó:
--	---------	-----------


Elaborado por: G. Arévalo y K. Vélez
Recuperado de: FRANKLIN, E B (2009)

	INSTITUTO DE INGLÉS		
	DOCUMENTACIÓN DE FUNCIONES		
Fecha			
Página	3	De	4
Sustituye a			
Página		De	
De Fecha			

Organigrama

Elaboró: Gissella Arévalo C. Kenia Vélez M.	Revisó:	Autorizó:
--	---------	-----------


Elaborado por: G. Arévalo y K. Vélez
Recuperado de: FRANKLIN, E B (2009)

	INSTITUTO DE INGLÉS		
	DOCUMENTACIÓN DE FUNCIONES		
	Fecha		
	Página	4	De 4
	Sustituye a		
Página		De	
De Fecha			

Descripción de puestos
<p>Identificación y relaciones</p> <p style="margin-left: 20px;">Identificación</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nombre del cargo 2. Número de plazas 3. Clave 4. Ubicación (física y administrativa) 5. Ámbito de operación <p style="margin-left: 20px;">Relaciones de autoridad</p> <ol style="list-style-type: none"> 6. Jefe inmediato 7. Subordinados directos 8. Dependencia funcional <p>Propósito del puesto</p> <p>Funciones</p> <p>Responsabilidad</p> <p>Comunicación</p> <p>Especificaciones</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimiento 2. Experiencia


Elaboró: Gissella Arévalo C. Kenia Vélez M.	Revisó:	Autorizó:
--	---------	-----------

Elaborado por: G. Arévalo y K. Vélez
Recuperado de: FRANKLIN, E B (2009)

	INSTITUTO DE INGLÉS		
	DOCUMENTACIÓN DE FUNCIONES		
Fecha	Guayaquil, 27 de diciembre del 2016		
Página	1	De	29
Sustituye a			
Página		De	
De Fecha			

Índice
<p>Objetivos:.....2</p> <p>Alcance:.....2</p> <p>Organigrama:.....3</p>

Elaboró: Gissella Arévalo C. Kenia Vélez M.	Revisó:	Autorizó:
--	---------	-----------

	INSTITUTO DE INGLÉS			Fecha	Guayaquil, 27 de diciembre del 2016		
	DOCUMENTACIÓN DE FUNCIONES			Página	2	De	29
				Sustituye a			
				Página		De	
				De Fecha			


Objetivo

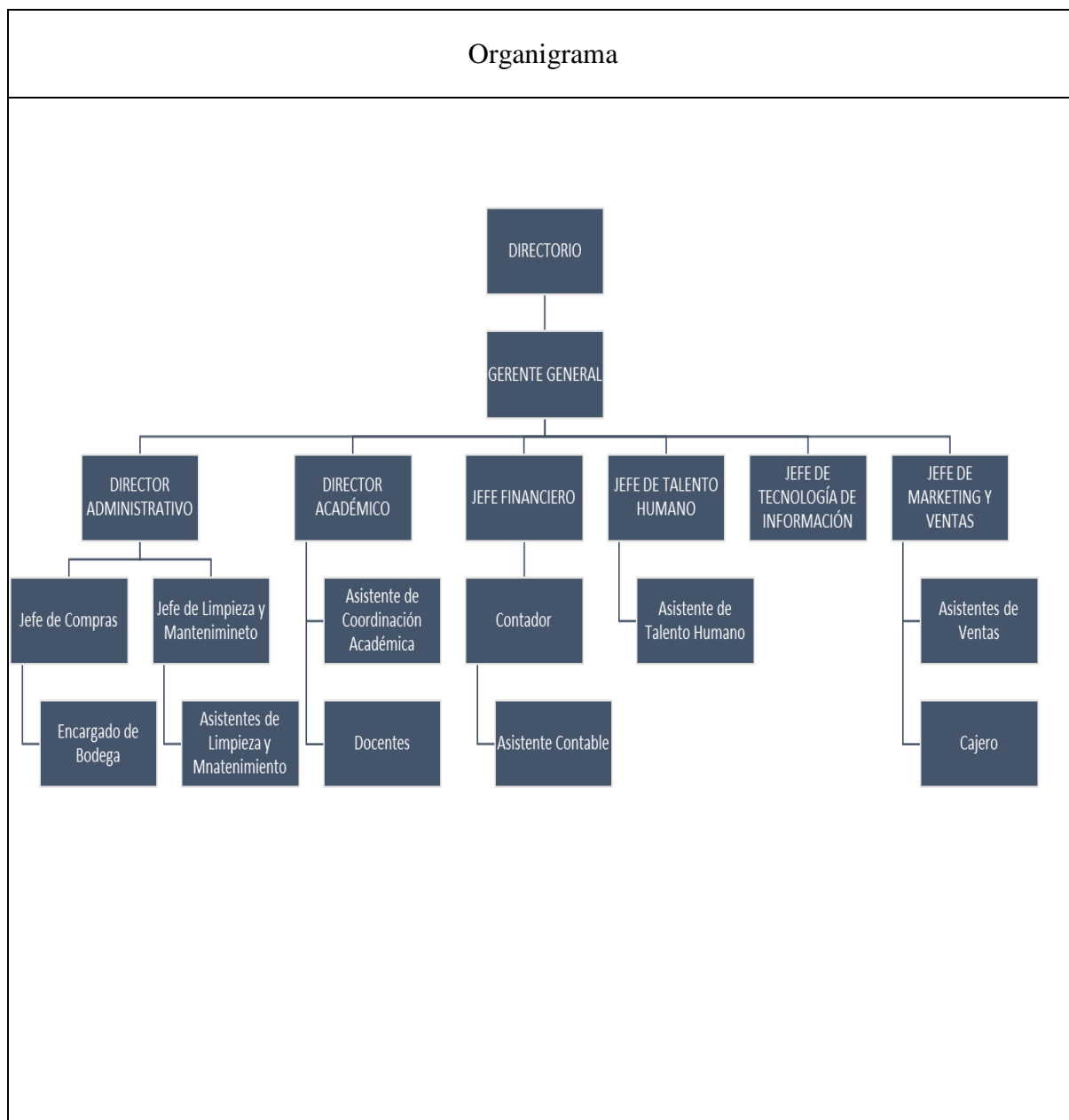
La presente documentación de funciones, ha sido elaborada con el objetivo de cumplir con la eficiencia de la Administración, a partir de la descripción formal de las funciones de sus colaboradores y de esta manera ellos sepan sus responsabilidades para con la empresa.

Alcance


La presente documentación se realizará a todo el personal que se encuentra dentro del organigrama del instituto de inglés, sin tomar en consideración el departamento académico.

Elaboró: Gissella Arévalo C. Kenia Vélez M.	Revisó:	Autorizó:
--	---------	-----------

	INSTITUTO DE INGLÉS		
	DOCUMENTACIÓN DE FUNCIONES		
	Fecha	Guayaquil, 27 de diciembre del 2016	
	Página	3	De 29
	Sustituye a		
Página		De	
De Fecha			




Elaboró: Gissella Arévalo C. Kenia Vélez M.	Revisó:	Autorizó:
--	---------	-----------

	INSTITUTO DE INGLÉS			Fecha	Guayaquil, 27 de diciembre del 2016		
	DOCUMENTACIÓN DE FUNCIONES			Página	4	De	29
				Sustituye a			
				Página		De	
				De Fecha			

Descripción de puestos
GERENCIA
<p>Identificación y relaciones</p> <p>Identificación</p> <ol style="list-style-type: none"> Nombre del puesto: Gerente General No. De plazas: Uno Clave: GG Ubicación (física y administrativa): Gerencia General Ámbito de operación: Todas las áreas de la organización <p>Relaciones de autoridad</p> <ol style="list-style-type: none"> Jefe Inmediato: Directorio Subordinados directos: Jefes de cada área Dependencia funcional: Junta directiva <p>Propósito del puesto</p> <p>Ejecutar los requerimientos del directorio, guiar de forma estratégica la gestión en general del instituto de inglés con ética y profesionalismo.</p> <p>Funciones</p> <ol style="list-style-type: none"> Dirigir al personal de los diferentes departamentos y servicios por delegación del Director. Dirigir la elaboración de los Planes Estratégicos de Gestión y supervisar la elaboración de los correspondientes a los distintos servicios y departamentos en los que se integra el personal de Administración y Servicios del Instituto. Establecer los objetivos de calidad de los distintos servicios y departamentos en los que se integra el Personal de Administración y Servicios del Instituto. Organizar y coordinar los servicios administrativos, financieros, técnicos y de asistencia a los estudiantes, velando por su correcto funcionamiento. Elaborar el proyecto de presupuestos, la programación de los cursos y las cuentas anuales para su informe y aprobación por los accionistas.

Elaboró: Gissella Arévalo C. Kenia Vélez M.	Revisó:	Autorizó:
--	---------	-----------

	INSTITUTO DE INGLÉS			Fecha	Guayaquil, 27 de diciembre del 2016		
	DOCUMENTACIÓN DE FUNCIONES			Página	5	De	29
				Sustituye a			
				Página		De	
				De Fecha			


Descripción de puestos
GERENCIA
<ol style="list-style-type: none"> 6. Ejercer el control de la gestión de los ingresos y gastos del Instituto, supervisando el cumplimiento de las previsiones presupuestarias. 7. Elaborar y actualizar el inventario de los bienes y derechos que integran el patrimonio del Instituto. 8. Ejercer la representación correspondiente en los distintos órganos colegiados de los que forme parte en virtud de disposiciones legales y en aquellos otros a los que pertenezca por decisión del Rector. 9. Ejercer el resto de competencias que le sean atribuidas por el Rector o por las normas legales de aplicación.
<p>Responsabilidad</p> <p>Es responsable por daños y perjuicios que sucedan por incumplir alguna de sus funciones o dolo.</p> <p>La veracidad de lo que se presente a la JGA o al directorio.</p> <p>De la presentación de los estados financieros y sistema contable de la organización.</p>
<p>Comunicación</p> <p>Ascendente: Al directorio</p> <p>Horizontal: Ninguna</p> <p>Descendente: Hacia el personal que necesite</p> <p>Externa: Comunicación con organismos de control,</p>
<p>Especificaciones</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimiento: Título de Tercer Nivel, con menciones en Ciencias Administrativas y Lengua Extranjera (Inglés) 2. Experiencia: Tres años de experiencia en cargos similares

Elaboró: Gissella Arévalo C. Kenia Vélez M.	Revisó:	Autorizó:
--	---------	-----------

	INSTITUTO DE INGLÉS			Fecha	Guayaquil, 27 de diciembre del 2016		
				Página	6	De	29
	DOCUMENTACIÓN DE FUNCIONES			Sustituye a			
				Página		De	
				De Fecha			


Descripción de puestos
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO
<p>Identificación y relaciones</p> <p>Identificación</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nombre del puesto: Director Administrativo 2. No. De plazas: Uno 3. Clave: DA 4. Ubicación (física y administrativa): Departamento Administrativo 5. Ámbito de operación: Administrar las compras y mantenimiento de las instalaciones <p>Relaciones de autoridad</p> <ol style="list-style-type: none"> 6. Jefe Inmediato: Gerente general 7. Subordinados directos: Jefe de compras, jefe de limpieza y mantenimiento 8. Dependencia funcional: Gerencia <p>Propósito del puesto</p> <p>Planificar, organizar, dirigir y controlar de forma eficiente el funcionamiento de la organización.</p> <p>Funciones</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Responder ante el Gerente General por el manejo eficaz y eficiente de los recursos asignados. 2. Dar a conocer los resultados de los respectivos estados financieros. 3. En conjunto con el jefe financiero, gerente general, elaboran el presupuesto anual, que serán presentados ante el directorio. 4. Elaborar informes de gestión mensuales presentados ante el directorio. 5. Definir parámetros para la utilización de los recursos asignados. 6. Establecer las medidas necesarias para salvaguardar los recursos económicos y físicos.

Elaboró: Gissella Arévalo C. Kenia Vélez M.	Revisó:	Autorizó:
--	---------	-----------

	INSTITUTO DE INGLÉS			Fecha	Guayaquil, 27 de diciembre del 2016		
	DOCUMENTACIÓN DE FUNCIONES			Página	7	De	29
				Sustituye a			
				Página		De	
				De Fecha			


Descripción de puestos
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO
<ol style="list-style-type: none"> 7. Evalúa de forma constante el desempeño del personal a su cargo. 8. Efectúa capacitaciones semestrales a sus subalternos. 9. Controla la asistencia del personal a su cargo. <p>Responsabilidad Cumplir funciones y objetivos del área administrativa. Resguardar y mantener la confidencialidad de la información de la organización y el cliente.</p> <p>Comunicación Ascendente: Al gerente y junta directiva Horizontal: Con jefes de las diferentes áreas Descendente: Hacia el personal que lo necesite Externa: Con proveedores de diferentes servicios</p> <p>Especificaciones</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimiento: Título de Tercer Nivel (Ingeniero Comercial) o MBA 2. Experiencia: Tres años de experiencia en cargos similares.

Elaboró: Gissella Arévalo C. Kenia Vélez M.	Revisó:	Autorizó:
--	---------	-----------

	INSTITUTO DE INGLÉS			Fecha	Guayaquil, 27 de diciembre del 2016		
	DOCUMENTACIÓN DE FUNCIONES			Página	8	De	29
				Sustituye a			
				Página		De	
				De Fecha			


Descripción de puestos
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO
<p>Identificación y relaciones</p> <p>Identificación</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nombre del puesto: Jefe de compras 2. No. De plazas: Uno 3. Clave: DA 4. Ubicación (física y administrativa): Departamento administrativo 5. Ámbito de operación: Compras de material e implementos de estudio, suministros de limpieza, y activos requeridos por las áreas de la organización. <p>Relaciones de autoridad</p> <ol style="list-style-type: none"> 6. Jefe Inmediato: Director administrativo 7. Subordinados directos: Encargado de bodega 8. Dependencia funcional: Dirección administrativa <p>Propósito del puesto</p> <p>Planificar y dirigir actividades relacionadas con el departamento de compras</p> <p>Funciones</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Revisa, evalúa y selecciona al proveedor que más convenga para realizar una compra. 2. Redacta las notas para diferentes casas comerciales proveedoras. 3. Emite la orden de Compra al proveedor. 4. Verifica que los pedidos lleguen al departamento solicitante. 5. Realiza cálculos sobre el costo total de compras 6. Verifica los precios en el mercado. 7. Supervisa y asigna actividades al personal que tiene a su cargo. 8. Envía al Director Administrativo un registro mensual de las compras efectuadas. 9. Realiza otras tareas relacionadas que le sean asignadas por su jefe superior.

Elaboró: Gissella Arévalo C. Kenia Vélez M.	Revisó:	Autorizó:
--	---------	-----------

	INSTITUTO DE INGLÉS			Fecha	Guayaquil, 27 de diciembre del 2016		
	DOCUMENTACIÓN DE FUNCIONES			Página	9	De	29
				Sustituye a			
				Página		De	
				De Fecha			


Descripción de puestos
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO
<p>Responsabilidad Elegir de forma eficiente el proveedor para cada compra que deba realizar.</p> <p>Comunicación Ascendente: Al director administrativo Horizontal: Entre personal de su nivel Descendente: Hacia el personal que lo necesite Externa: Comunicación con diferentes proveedores</p> <p>Especificaciones 1. Conocimiento: Título de Tercer Nivel en Administración o Contabilidad. 2. Experiencia: Dos años de experiencia en cargos similares.</p>

Elaboró: Gissella Arévalo C. Kenia Vélez M.	Revisó:	Autorizó:
--	---------	-----------

	INSTITUTO DE INGLÉS			Fecha	Guayaquil, 27 de diciembre del 2016		
	DOCUMENTACIÓN DE FUNCIONES			Página	10	De	29
				Sustituye a			
				Página		De	
				De Fecha			


Descripción de puestos
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO
<p>Identificación y relaciones</p> <p>Identificación</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nombre del puesto: Jefe de limpieza y mantenimiento 2. No. De plazas: Uno 3. Clave: DA 4. Ubicación (física y administrativa): Departamento administrativo 5. Ámbito de operación: Personal encargado del mantenimiento y limpieza de las instalaciones de la entidad. <p>Relaciones de autoridad</p> <ol style="list-style-type: none"> 6. Jefe Inmediato: Director administrativo 7. Subordinados directos: Asistente de mantenimiento y limpieza 8. Dependencia funcional: Dirección administrativa <p>Propósito del puesto</p> <p>Planificar y dirigir actividades relacionadas con el departamento de compras</p> <p>Funciones</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Instruir al personal en las actividades que deben realizar. 2. Coordinar y supervisar las actividades realizadas por el personal a su cargo. 3. Permanecer junto a sus colaboradores en el lugar de trabajo, durante la jornada de labores. 4. Ordena la reparación de equipos y mobiliario. 5. Supervisa el mantenimiento de equipos y mobiliarios de la institución. 6. Distribuye y controla a sus asistentes, los materiales de limpieza y demás equipos de trabajo necesarios para realizar sus labores. 7. Solicita presupuesto para la construcción de trabajos menores, como: (albañilería, electricidad, plomería, etc.)

Elaboró: Gissella Arévalo C. Kenia Vélez M.	Revisó:	Autorizó:
--	---------	-----------

	INSTITUTO DE INGLÉS			Fecha	Guayaquil, 27 de diciembre del 2016		
	DOCUMENTACIÓN DE FUNCIONES			Página	11	De	29
				Sustituye a			
				Página		De	
				De Fecha			


Descripción de puestos
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO
<p>Responsabilidad Cumplir con las normas y los procedimientos de seguridad laboral.</p> <p>Comunicación Ascendente: Al director administrativo Horizontal: Entre personal de su nivel Descendente: Hacia el personal que lo necesite Externa:</p> <p>Especificaciones</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimiento: Título de Tercer Nivel ya sea Ingeniero Mecánico o Industrial 2. Experiencia: Dos años de experiencia en cargos similares.

Elaboró: Gissella Arévalo C. Kenia Vélez M.	Revisó:	Autorizó:
--	---------	-----------

	INSTITUTO DE INGLÉS			Fecha	Guayaquil, 27 de diciembre del 2016		
	DOCUMENTACIÓN DE FUNCIONES			Página	12	De	29
				Sustituye a			
				Página		De	
				De Fecha			


Descripción de puestos
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO
<p>Identificación y relaciones</p> <p>Identificación</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nombre del puesto: Encargado de bodega 2. No. De plazas: Dos 3. Clave: DA 4. Ubicación (física y administrativa): Bodega 5. Ámbito de operación: Bodega para suministros generales <p>Relaciones de autoridad</p> <ol style="list-style-type: none"> 6. Jefe Inmediato: Jefe de Compras 7. Subordinados directos: 8. Dependencia funcional: Dirección administrativa <p>Propósito del puesto</p> <p>Mantener actualizados los registros de entradas y salidas de materiales y equipos que se encuentren en la bodega.</p> <p>Funciones</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Almacenar y resguardar materiales y equipos. 2. Ingreso y egreso de materiales. 3. Firmar actas de entrega-recepción de los bienes entregados a los diferentes departamentos. 4. Realizar inventarios periódicos de materiales y equipos. 5. Elaborar informes para los departamentos solicitantes de información

Elaboró: Gissella Arévalo C. Kenia Vélez M.	Revisó:	Autorizó:
--	---------	-----------

	INSTITUTO DE INGLÉS			Fecha	Guayaquil, 27 de diciembre del 2016		
	DOCUMENTACIÓN DE FUNCIONES			Página	13	De	29
				Sustituye a			
				Página		De	
				De Fecha			


Descripción de puestos
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO
<p>Responsabilidad Sobre el buen funcionamiento de la bodega</p> <p>Comunicación Ascendente: Al jefe de compras Horizontal: Entre personal de su nivel Descendente: Externa:</p> <p>Especificaciones 1. Conocimiento: Bachiller 2. Experiencia: Dos años de experiencia en cargos similares.</p>

Elaboró: Gissella Arévalo C. Kenia Vélez M.	Revisó:	Autorizó:
--	---------	-----------

	INSTITUTO DE INGLÉS			Fecha	Guayaquil, 27 de diciembre del 2016		
	DOCUMENTACIÓN DE FUNCIONES			Página	14	De	29
				Sustituye a			
				Página		De	
				De Fecha			


Descripción de puestos
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO
<p>Identificación y relaciones</p> <p>Identificación</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nombre del puesto: Asistente de mantenimiento y limpieza 2. No. De plazas: Cuatro 3. Clave: DA 4. Ubicación (física y administrativa): Departamento administrativo 5. Ámbito de operación: Todas las áreas de la organización. <p>Relaciones de autoridad</p> <ol style="list-style-type: none"> 6. Jefe Inmediato: Jefe de mantenimiento y limpieza 7. Subordinados directos: 8. Dependencia funcional: Dirección administrativa <p>Propósito del puesto</p> <p>Realizar el mantenimiento de las diferentes áreas del instituto.</p> <p>Funciones</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Encargarse del aseo de las áreas asignadas, de los muebles y equipos de oficina de todo el Instituto junto a sus dos ayudantes. 2. Permanecer junto a sus colaboradores en el lugar de trabajo, durante la jornada de labores. 3. Revisar el área de las oficinas y aulas del Instituto, antes de retirarse verificando que todo se encuentre en orden, apagando las luces y cerrando llaves de agua. 4. Vigilar los bienes de la institución durante su jornada de trabajo. 5. Transportar equipos, mobiliarios, suministros y materiales para su utilización. 6. Responsabilizarse por la buena presentación de las instalaciones. 7. Realizar otras tareas que le asigne su jefe inmediato.

Elaboró: Gissella Arévalo C. Kenia Vélez M.	Revisó:	Autorizó:
--	---------	-----------

	INSTITUTO DE INGLÉS			Fecha	Guayaquil, 27 de diciembre del 2016		
	DOCUMENTACIÓN DE FUNCIONES			Página	9	De	29
				Sustituye a			
				Página		De	
				De Fecha			


Descripción de puestos
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO
<p>Responsabilidad Realizar todo trabajo siguiendo las normas de seguridad ocupacional.</p> <p>Comunicación Ascendente: Al jefe de mantenimiento y limpieza Horizontal: Entre personal de su nivel Descendente: Externa:</p> <p>Especificaciones 1. Conocimiento: Bachiller 2. Experiencia: Un año de experiencia en cargos similares.</p>

Elaboró: Gissella Arévalo C. Kenia Vélez M.	Revisó:	Autorizó:
--	---------	-----------

	INSTITUTO DE INGLÉS			Fecha	Guayaquil, 27 de diciembre del 2016		
	DOCUMENTACIÓN DE FUNCIONES			Página	14	De	29
				Sustituye a			
				Página		De	
				De Fecha			


Descripción de puestos
DEPARTAMENTO FINANCIERO
<p>Identificación y relaciones</p> <p>Identificación</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nombre del puesto: Jefe financiero 2. No. De plazas: Uno 3. Clave: DF 4. Ubicación (física y administrativa): Departamento financiero 5. Ámbito de operación: Recursos financieros de toda la organización. <p>Relaciones de autoridad</p> <ol style="list-style-type: none"> 6. Jefe Inmediato: Gerente general y junta general de accionistas 7. Subordinados directos: Contador y asistentes contables 8. Dependencia funcional: Gerencia <p>Propósito del puesto</p> <p>Administrar de forma eficiente los recursos financieros de la organización y controlar de los mismos, mediante el control presupuestario.</p> <p>Funciones</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Administrar los fondos que ingresaren de los servicios prestados, de acuerdo a lo establecido por los accionistas. 2. Supervisar los registros contables de las transacciones por ventas y compras, de acuerdo a las normas de contabilidad generalmente aceptadas. 3. Realizar los pagos imputables con recursos de los proyectos y con recursos de la contraparte local cumpliendo los requisitos legales y los establecidos en los contratos y convenios de entendimiento respectivo. 4. Presentar los informes financieros a los organismos rectores SETEC. 5. Revisa requisiciones de compra y las analiza en base al presupuesto para de acuerdo a eso aprobar la compra. 6. Realizar recomendaciones de orden económico y financiero al Gerente General para mejorar la efectividad en las gestiones del Instituto de Idiomas.

Elaboró: Gissella Arévalo C. Kenia Vélez M.	Revisó:	Autorizó:
--	---------	-----------

	INSTITUTO DE INGLÉS			Fecha	Guayaquil, 27 de diciembre del 2016		
				Página	9	De	29
	DOCUMENTACIÓN DE FUNCIONES			Sustituye a			
				Página		De	
				De Fecha			

Descripción de puestos
DEPARTAMENTO FINANCIERO
<p>7. Realizar el mantenimiento, alimentación y actualización constante de la base de datos de control de proyectos y programas que son de responsabilidad del centro.</p> <p>Responsabilidad Velar por el cumplimiento y aplicación de las normas en la organización. Control de los recursos financieros.</p> <p>Comunicación Ascendente: Al directorio, al gerente general. Horizontal: Entre personal de su nivel Descendente: Con las personas que tiene a cargo que es el departamento contable. Externa: Con las personas que necesita realizar negociaciones</p> <p>Especificaciones</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimiento: Título de Cuarto Nivel con especialización en área. 2. Experiencia: Cuatro años de experiencia en cargos similares.

Elaboró: Gissella Arévalo C. Kenia Vélez M.	Revisó:	Autorizó:
--	---------	-----------

	INSTITUTO DE INGLÉS			Fecha	Guayaquil, 27 de diciembre del 2016		
	DOCUMENTACIÓN DE FUNCIONES			Página	18	De	29
				Sustituye a			
				Página		De	
				De Fecha			


Descripción de puestos
DEPARTAMENTO FINANCIERO
<p>Identificación y relaciones</p> <p>Identificación</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nombre del puesto: Contador/a 2. No. De plazas: Uno 3. Clave: DF 4. Ubicación (física y administrativa): Departamento financiero 5. Ámbito de operación: Manejo de información contable y tributaria de la empresa. <p>Relaciones de autoridad</p> <ol style="list-style-type: none"> 6. Jefe Inmediato: Jefe financiero 7. Subordinados directos: Asistentes contables 8. Dependencia funcional: Financiero <p>Propósito del puesto</p> <p>Preparar y controlar la información contable del instituto, aplicando la normativa contable y tributaria vigente en el país.</p> <p>Funciones</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Llevar los libros contables de acuerdo a las Normas Internaciones de Información Financiera. 2. Interpretar, elaborar y supervisar los registros diarios de las operaciones financieras del Instituto. 3. La elaboración de los estados financieros que serán presentados ante el Jefe Financiero y Gerente General del Instituto de Idiomas, tanto anual como mensual. 4. Preparar pago de nómina y servicios públicos. 5. Cerrar los Estados Financieros al final de cada periodo y presentar informe al Administrador. 6. Mantener actualizado el Plan General de Cuentas del Centro 7. Elaborar y presentar reportes contables requeridos por su jefe inmediato.

Elaboró: Gissella Arévalo C. Kenia Vélez M.	Revisó:	Autorizó:
--	---------	-----------

	INSTITUTO DE INGLÉS			Fecha	Guayaquil, 27 de diciembre del 2016		
	DOCUMENTACIÓN DE FUNCIONES			Página	19	De	29
				Sustituye a			
				Página		De	
				De Fecha			

Descripción de puestos
DEPARTAMENTO FINANCIERO
<ol style="list-style-type: none"> 8. Evaluar y controlar la ejecución de los presupuestos de los proyectos y programas cuando éstos sean solicitados e informar a su inmediato superior. 9. Generar reportes e informes económicos-financieros que soliciten sus superiores y posibiliten así la correcta toma de decisiones. 10. Disponer al personal a su cargo realice la revisión y depuración de Saldos Contables sin analizar. 11. Realizar las constataciones físicas de los bienes adquiridos por el Instituto. 12. Revisar los roles de pagos mensuales al personal contratado por el Talento Humano. 13. Revisión de las conciliaciones Bancarias. 14. Cumplir otras tareas asignadas por su jefe inmediato o sus superiores. <p>Responsabilidad Del cumplimiento de los objetivos y funciones de su área. Responsabilidad sobre el cumplimiento de la normativa contable y tributaria según las leyes del país.</p> <p>Comunicación Ascendente: Al jefe financiero y al gerente general Horizontal: Entre personal de su nivel Descendente: Con las personas que tiene a cargo en el departamento. Externa:</p> <p>Especificaciones</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimiento: Contador Público Autorizado (CPA) 2. Experiencia: Tres años de experiencia en cargos similares.

Elaboró: Gissella Arévalo C. Kenia Vélez M.	Revisó:	Autorizó:
--	---------	-----------

	INSTITUTO DE INGLÉS			Fecha	Guayaquil, 27 de diciembre del 2016		
	DOCUMENTACIÓN DE FUNCIONES			Página	20	De	29
				Sustituye a			
				Página		De	
				De Fecha			


Descripción de puestos
DEPARTAMENTO FINANCIERO
<p>Identificación y relaciones</p> <p>Identificación</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nombre del puesto: Asistente Contable 2. No. De plazas: Uno 3. Clave: DF 4. Ubicación (física y administrativa): Departamento financiero 5. Ámbito de operación: Cuentas contables y disposiciones financieras. <p>Relaciones de autoridad</p> <ol style="list-style-type: none"> 6. Jefe Inmediato: Contador/a 7. Subordinados directos: Asistentes contables 8. Dependencia funcional: Financiero <p>Propósito del puesto</p> <p>Realizar asientos contables, revisando y clasificando documentos necesarios con el propósito de mantener actualizada la información.</p> <p>Funciones</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aplicar los Principios y Normas de Contabilidad durante el proceso de revisión de la documentación, previo el registro y pago de valores que pertenecen a las transacciones del Instituto. 2. Realizar periódicamente análisis para la depuración de cuentas con saldos acumulados de periodos anteriores. 3. Recibir documentación de los proveedores y revisar si los datos son correctos para realizar el pago con la debida autorización de un funcionario. 4. Elaborar reportes o informes financieros y efectuar el análisis correspondiente a fin de detallar los pagos a realizar a los debidos encargados. 5. Realizar la revisión y registros de asientos contables y ajustes necesarios para el cierre de los Estados financieros del Instituto. 6. Realizar justificaciones de cuentas por pagar y cobrar.

Elaboró: Gissella Arévalo C. Kenia Vélez M.	Revisó:	Autorizó:
--	---------	-----------

	INSTITUTO DE INGLÉS			Fecha	Guayaquil, 27 de diciembre del 2016		
				Página	21	De	29
	DOCUMENTACIÓN DE FUNCIONES			Sustituye a			
				Página		De	
				De Fecha			


Descripción de puestos
DEPARTAMENTO FINANCIERO
<ol style="list-style-type: none"> 7. Revisar y registrar en los diarios de ajuste para las liquidaciones de los viáticos y pasajes verificando que se cumplan lo establecido por la ley. 8. Responder por el archivo de los comprobantes, que respalden los hechos económicos de los proyectos y demás correspondencia relacionados con los mismos. 9. Realizar otras tareas asignadas por su jefe inmediato superior
Responsabilidad Es responsable de las actividades encomendadas por el contador.
Comunicación Ascendente: Al contador Horizontal: Entre personal de su nivel Descendente: Con las personas que lo requieran. Externa: Proveedores para realizar los pagos.
Especificaciones <ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimiento: Contador Bachiller Autorizado (CBA) 2. Experiencia: Tres años de experiencia en cargos similares.

Elaboró: Gissella Arévalo C. Kenia Vélez M.	Revisó:	Autorizó:
--	---------	-----------

	INSTITUTO DE INGLÉS			Fecha	Guayaquil, 27 de diciembre del 2016		
	DOCUMENTACIÓN DE FUNCIONES			Página	22	De	29
				Sustituye a			
				Página		De	
				De Fecha			


Descripción de puestos
DEPARTAMENTO DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN
<p>Identificación y relaciones</p> <p>Identificación</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nombre del puesto: Jefe de tecnología de la información 2. No. De plazas: Uno 3. Clave: TI 4. Ubicación (física y administrativa): Área de sistemas 5. Ámbito de operación: Sistemas informáticos de cada área de la empresa <p>Relaciones de autoridad</p> <ol style="list-style-type: none"> 6. Jefe Inmediato: Gerente General 7. Subordinados directos: Asistentes 8. Dependencia funcional: Tecnología de la información <p>Propósito del puesto</p> <p>Especificar las técnicas de procesos que se relacionen con tecnología de la información.</p> <p>Funciones</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dirigir el diseño, construcción y en la evaluación de los sistemas y aplicaciones del servicio que se le encarguen y garantizar su mantenimiento. 2. Registra y almacena datos de todas las facturas al Sistema. 3. Organizar y mantener debidamente actualizada la documentación de los estudiantes en el sistema. 4. Establecer criterios para la correcta administración y gestión de sistemas y aplicaciones informáticas y el diagnóstico de problemas, y los correspondientes procedimientos preventivos y correctivos. 5. Realizar informes técnicos. 6. Orientar y supervisar las tareas de análisis y programación. 7. Establecer los procedimientos para el mantenimiento y rentabilidad de los sistemas y de las aplicaciones.

Elaboró: Gissella Arévalo C. Kenia Vélez M.	Revisó:	Autorizó:
--	---------	-----------

	INSTITUTO DE INGLÉS			Fecha	Guayaquil, 27 de diciembre del 2016		
	DOCUMENTACIÓN DE FUNCIONES			Página	23	De	29
				Sustituye a			
				Página		De	
				De Fecha			


Descripción de puestos
<p style="text-align: center;">DEPARTAMENTO DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN</p> <p>8. Velar por la adecuación de los planes de continuidad del negocio.</p> <p>9. Colaborar con la Dirección y con el resto del personal del Servicio en la elaboración de las propuestas de actividades formativas, con especial atención a las que afecten a su área.</p> <p>10. Realizar aquellas otras tareas afines al puesto y que le sean encomendadas, o resulten necesarias por razones del servicio.</p> <p>Responsabilidad Es responsable de las funciones que se realicen dentro del departamento en el que está a cargo.</p> <p>Comunicación Ascendente: Al gerente general Horizontal: Entre personal de su nivel Descendente: Con las personas que lo requieran Externa: Con proveedores de sistemas o aplicaciones que requiera el departamento</p> <p>Especificaciones</p> <p>1. Conocimiento: Ingeniero en Sistemas con especializaciones requeridas por la administración de la empresa.</p> <p>2. Experiencia: Cuatro años de experiencia en cargos similares.</p>

Elaboró: Gissella Arévalo C. Kenia Vélez M.	Revisó:	Autorizó:
--	---------	-----------

	INSTITUTO DE INGLÉS			Fecha	Guayaquil, 27 de diciembre del 2016		
	DOCUMENTACIÓN DE FUNCIONES			Página	24	De	29
				Sustituye a			
				Página		De	
				De Fecha			


Descripción de puestos
DEPARTAMENTO MARKETING Y VENTAS
<p>Identificación y relaciones</p> <p>Identificación</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nombre del puesto: Jefe de marketing y ventas 2. No. De plazas: Uno 3. Clave: MV 4. Ubicación (física y administrativa): Área de ventas 5. Ámbito de operación: Venta de los diferentes programas que ofrece la organización. <p>Relaciones de autoridad</p> <ol style="list-style-type: none"> 6. Jefe Inmediato: Gerente general 7. Subordinados directos: Asistentes de ventas y recaudador o cajero. 8. Dependencia funcional: Marketing y ventas <p>Propósito del puesto</p> <p>Crear y desarrollar estrategias para que el instituto logre la sostenibilidad, buscando su ampliación y generación de nuevos ingresos.</p> <p>Funciones</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Llevar a cabo estudios de mercado. 2. Diseñar e implementar un conjunto de técnicas para maximizar las ventas en el Instituto. 3. Desarrollar las estrategias para las técnicas creadas, sobre las ofertas de los programas que se brinda. 4. Relacionarse con el cliente en el Instituto. 5. Realizar encuestas de satisfacción del cliente, con la información que recoge en la base de datos. 6. Asignar tareas y evaluar el desempeño del personal que tiene a su cargo dentro del departamento. 7. Analizar las tendencias del mercado. 8. Planificar, elaborar y administrar el presupuesto del departamento, optimizando recursos.

Elaboró: Gissella Arévalo C. Kenia Vélez M.	Revisó:	Autorizó:
--	---------	-----------

	INSTITUTO DE INGLÉS			Fecha	Guayaquil, 27 de diciembre del 2016		
	DOCUMENTACIÓN DE FUNCIONES			Página	25	De	29
				Sustituye a			
				Página		De	
				De Fecha			


Descripción de puestos
DEPARTAMENTO MARKETING Y VENTAS
<p>9. Analizar las acciones del departamento y evaluar y controlar los resultados de las mismas.</p> <p>10. Dirigir y liderar el equipo de trabajo.</p> <p>Responsabilidad Es responsable de la generación de ingresos y de la coordinación en su equipo de trabajo.</p> <p>Comunicación Ascendente: Al gerente general Horizontal: Entre personal de su nivel Descendente: Con sus asistentes y el recaudador Externa: Con todas las instituciones a las que se le pueda ofrecer los servicios de la institución.</p> <p>Especificaciones</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimiento: Título de Cuarto Nivel con experiencia multicultural. 2. Experiencia: Tres años de experiencia en cargos similares.

Elaboró: Gissella Arévalo C. Kenia Vélez M.	Revisó:	Autorizó:
--	---------	-----------

	INSTITUTO DE INGLÉS			Fecha	Guayaquil, 27 de diciembre del 2016		
				Página	26	De	29
	DOCUMENTACIÓN DE FUNCIONES			Sustituye a			
				Página		De	
				De Fecha			


Descripción de puestos
DEPARTAMENTO MARKETING Y VENTAS
<p>Identificación y relaciones</p> <p>Identificación</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nombre del puesto: Asistente de ventas 2. No. De plazas: Tres 3. Clave: MV 4. Ubicación (física y administrativa): Área de ventas 5. Ámbito de operación: Diferentes programas que tiene la empresa. <p>Relaciones de autoridad</p> <ol style="list-style-type: none"> 6. Jefe Inmediato: Jefe de marketing y ventas 7. Subordinados directos: 8. Dependencia funcional: Marketing y ventas <p>Propósito del puesto</p> <p>Aportar con su trabajo al área de ventas para conseguir las ventas establecidas cada mes, brindando el mejor servicio a los clientes.</p> <p>Funciones</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Asesorar al cliente informándole de los programas que brinda el Instituto. 2. Brindar información sobre el costo de cada curso. 3. Recepción y revisión de documentación, provenientes de personas interesadas en recibir el curso. 4. Organizar y controlar las agendas de actividades del Jefe de Marketing y Ventas. 5. Atender el teléfono y efectuar llamadas a los clientes interesados. 6. Atender a personas que tengan cita con el jefe de Marketing. 7. Redactar escritos de trámites con la supervisión del jefe correspondiente. 8. Registrar, tramitar, clasificar y archivar la correspondencia y documentación. 9. Participar en tareas de informatización de su área. 10. Informar al Jefe de Marketing de forma presencial, telefónica o por internet sobre algún tema de urgencia que se esté tratando dentro del Instituto. 11. Realizar aquellas otras tareas afines al puesto y que le sean encomendadas por su jefe inmediato.

Elaboró: Gissella Arévalo C. Kenia Vélez M.	Revisó:	Autorizó:
--	---------	-----------

	INSTITUTO DE INGLÉS			Fecha	Guayaquil, 27 de diciembre del 2016		
	DOCUMENTACIÓN DE FUNCIONES			Página	27	De	29
				Sustituye a			
				Página		De	
				De Fecha			

Descripción de puestos
DEPARTAMENTO MARKETING Y VENTAS
<p>Responsabilidad Es responsable de informar a jefe inmediato y clientes, colaborar con sus colegas y convencer a los clientes.</p> <p>Comunicación Ascendente: Al jefe de marketing y ventas Horizontal: Entre personal de su nivel Descendente: Externa: Con los clientes</p> <p>Especificaciones</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimiento: Bachiller 2. Experiencia: Tres años de experiencia en cargos similares.

Elaboró: Gissella Arévalo C. Kenia Vélez M.	Revisó:	Autorizó:
--	---------	-----------

	INSTITUTO DE INGLÉS			Fecha	Guayaquil, 27 de diciembre del 2016		
	DOCUMENTACIÓN DE FUNCIONES			Página	28	De	29
				Sustituye a			
				Página		De	
				De Fecha			

Descripción de puestos
DEPARTAMENTO MARKETING Y VENTAS
<p>Identificación y relaciones</p> <p>Identificación</p> <p>9. Nombre del puesto: Recaudador o cajero</p> <p>10. No. De plazas: Uno</p> <p>11. Clave: MV</p> <p>12. Ubicación (física y administrativa): Área de ventas</p> <p>13. Ámbito de operación: Caja recaudadora del área de colecturía.</p> <p>Relaciones de autoridad</p> <p>14. Jefe Inmediato: Jefe de marketing y ventas</p> <p>15. Subordinados directos:</p> <p>16. Dependencia funcional: Marketing y ventas</p> <p>Propósito del puesto</p> <p>Garantizar las funciones de la caja, receiptando y custodiando dinero en efectivo, cheques, recibos y demás documentos de valor, con el fin de lograr recaudar los ingresos propuestos.</p> <p>Funciones</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Recepción de solicitudes de pagos provenientes de personas interesadas por inscribirse. 2. Realizar la digitalización del pago al sistema. 3. Direccionar las solicitudes de pago con los respaldos necesarios (facturas, contratos y otros) hacia la Asistente Contable del Instituto. 4. Archivar los documentos en carpetas. 5. Controlar y verificar el movimiento diario de ingreso de fondo por la prestación de servicio. 6. Realizar transferencias bancarias en las diferentes cuentas corrientes. 7. Realizar otras tareas que le designe su jefe inmediato.

Elaboró: Gissella Arévalo C. Kenia Vélez M.	Revisó:	Autorizó:
--	---------	-----------

	INSTITUTO DE INGLÉS			Fecha	Guayaquil, 27 de diciembre del 2016			
				Página	29	De	29	
	DOCUMENTACIÓN DE FUNCIONES			Sustituye a				
				Página		De		
				De Fecha				

Descripción de puestos
DEPARTAMENTO MARKETING Y VENTAS
<p>Responsabilidad Es responsable de custodiar el dinero de la caja recaudadora.</p> <p>Comunicación Ascendente: Al jefe de marketing y ventas Horizontal: Entre personal de su nivel Descendente: Externa: Con los clientes</p> <p>Especificaciones 3. Conocimiento: Bachiller 4. Experiencia: Tres años de experiencia en cargos similares.</p>

Elaboró: Gissella Arévalo C. Kenia Vélez M.	Revisó:	Autorizó:
--	---------	-----------

