

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL

Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas



“PLANTEAMIENTO DE UN MODELO DE GESTIÓN ESTRATEGICA, DE CONTROL Y DE PLANEACION BASADO EN LA METODOLOGIA GPR GESTION POR RESULTADOS DE UNA EMPRESA PUBLICA DEDICADA A LA EDUCACION VIAL EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

Previa a la obtención del título:

“INGENIERIA COMERCIAL Y EMPRESARIAL”

Presentado por:

NATHALY LOURDES OVIEDO CASTRO

JENNY ANDREA PONCE PICHUCHO

Director

MSc. PABLO SORIANO IDROVO

Guayaquil-Ecuador

2015

AGRADECIMIENTO

En primer lugar agradecemos a Dios por todas sus bendiciones derramadas y por haber permitido cumplir una meta más en nuestras vidas.

A nuestros familiares por su persistente apoyo en nuestras vidas.

Al Econ. Pablo Soriano por su constante apoyo y guía en el desarrollo y finalización de este trabajo de titulación.

“En todos los asuntos humanos hay esfuerzos, y hay resultados, y la fortaleza del esfuerzo es la medida del resultado”.(Allen)

DEDICATORIA

A Dios, a mis padres, Alexander Arboleda y a todos los que me apoyaron en cualquier etapa de mi vida.

Nathaly Lourdes Oviedo Castro

Al constante y arduo trabajo de mis padres, a mis compañeros de estudio.

Jenny Andrea Ponce Pichucho

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN



Msc. Felipe Álvarez
Presidente Tribunal



Econ. Washington Macías
Vocal



MSc. Pablo Soriano Idrovo
Director de Tesis

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad por los hechos, ideas y doctrinas expuestas en este proyecto nos corresponde exclusivamente, y el patrimonio intelectual de la misma a la ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL”



Nathaly Lourdes Oviedo Castro



Jenny Andrea Ponce Pichucho

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	
AGRADECIMIENTO	I
DEDICATORIA	II
TRIBUNAL DE SUSTENTACION	III
DECLARACION EXPRESA.....	IV
ÍNDICE GENERAL	V
RESUMEN.....	VIII
INDICE DE ILUSTRACIONES	X
INDICE DE CUADROS.....	XII
ABREVIATURAS.....	XIII
CAPÍTULO 1 INTRODUCCIÓN	14
1.1 ANTECEDENTES DEL ESTUDIO	14
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
1.3 OBJETIVO GENERAL	16
1.4OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
1.5 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	17
1.6 ALCANCE DEL TRABAJO.....	17
CAPÍTULO 2 MARCO TEÓRICO.....	19
2.1 BALANCED SCORECARD.....	19
2.1.1 Definición Del BSC.....	20
2.1.2 Recopilación y Revisión de Información Justificativa.	20
2.1.3Perspectivas del BSC.....	21
2.2 MAPA ESTRATÉGICO	24
2.3 GESTIÓN POR RESULTADOS.....	25
2.3.1 La Planificación Estratégica como instrumento de la Gestión por Resultados.	26
2.3.2 El Plan Operativo Anual.....	26
2.3.3 Semáforos e Indicadores.....	27
2.4 CINCO FUERZAS DE PORTER.....	28
2.5 ANÁLISIS FODA.....	29
2.6 CADENA DE VALOR	29
2.7 METODOLOGÍA SMART	30

2.8 Gestión y Evaluación de Riesgo	30
2.8.1 Determinación de la Probabilidad.....	30
2.8.2 Identificación de Vulnerabilidades.....	31
2.8.3 Análisis del impacto y el factor de riesgo.....	31
CAPÍTULO 3 DIAGNÓSTICO ACTUAL DE LA EMPRESA	32
3.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.....	32
3.1.1 MISIÓN.....	32
3.1.2 VISIÓN.....	33
3.1.3 VALORES.....	33
3.1.4 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA.....	34
3.1.5 OBJETIVOS DE LA ECPE E.P.	34
3.2 PLAN ESTRATÉGICO	35
3.2.1 Matriz Objetivos Estratégicos en relación con las Políticas Institucionales y la Línea Base 2014.	36
3.3 PROCESOS DE GESTIÓN ACADÉMICA Y EDUCACIÓN CONTINUA.....	37
3.3.1 Descripción de Procesos Dirección Pedagógica.	37
3.3.2 Descripción de Procesos de Educación Continua.	41
3.4 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO DE LA EMPRESA	41
3.4.1 Microentorno Interno.....	42
3.4.2 Microentorno Externo.....	44
3.5 ANÁLISIS MACROECONÓMICO.....	46
3.5.1 Demográfico.	46
3.5.2 Económico.	47
3.5.3 Natural.	47
3.5.4 Social.	48
3.6 FUERZAS DE PORTER.....	49
3.7 FODA CONDUESPOL.....	50
3.8 ANÁLISIS FINANCIERO.....	51
3.8.1 ANÁLISIS HORIZONTAL.....	51
3.8.2 INVERSIONES ANUALES.....	52
CAPÍTULO 4 METODOLOGÍA.....	54
4.1 Estructura y Descripción de los procesos en la ECPE E.P.	54
4.2 Cadena de Valor.....	55

4.3 ANÁLISIS DE ENCUESTAS A CLIENTES EXTERNOS (ESTUDIANTES)	57
4.3.1 Población.	57
4.3.2 Muestra.	57
4.3.3 Análisis y resultados de encuestas realizadas a los clientes externos.....	58
4.4 ANÁLISIS DE ENCUESTAS CLIENTE INTERNO	65
4.5 Impacto de satisfacción de clientes internos y externos	69
4.5.1 Clientes internos.	69
4.5.2 Clientes Externos.	70
Cuadro 4. 6 Satisfacción por Servicios Brindados.....	70
CAPITULO 5 DESARROLLO DEL BALANCE SCORECARD	71
5.1 DESARROLLO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PROPUESTOS Y SUS ESTRATEGIAS	71
5.2 Matriz de Objetivos Estratégicos alineados a las Perspectivas del BSC.	72
5.3 MAPA ESTRATÉGICO	72
5.4 MATRIZ DE INDICADORES	74
5.5 ESTABLECIMIENTO DE METAS	75
5.6 INTERES/ EXPECTATIVAS DE LOS STAKEHOLDERS	76
5.7 PLAN DE ACCIÓN.....	78
5.8 CUADRO DE MANDO INTEGRAL	80
CAPÍTULO 6 GESTIÓN DE RIESGOS	86
6.1 ALERTAS Y SEMÁFOROS.....	86
6.2 ESTIMACIÓN DE LOS RIESGOS.....	86
6.1.1 Cuantificación de los Riesgos	87
6.1.2 Matriz de Gestión De Riesgos	88
6.3 PLAN DE ACCIÓN.....	89
CAPITULO 7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	91
7.1 CONCLUSIONES.....	91
7.2 RECOMENDACIONES	92
REFERENCIAS.....	94
ANEXOS.....	96

RESUMEN

El propósito de este proyecto es realizar el planteamiento de un Modelo de Gestión Estratégica a una empresa pública dedicada a la educación vial en la ciudad de Guayaquil. En la actualidad la implementación de Gestión por Resultados (GPR) en los Ministerios e Instituciones Públicas está regida por obligatoriedad y dado que la empresa en estudio pertenece a este sector, es necesario realizar el planteamiento de la metodología de Gestión por Resultados con la ayuda de un Cuadro de Mando Integral (CMI). La realización de este trabajo empezó con un previo análisis de la empresa con metodologías que sirvieron en la recolección y proceso de información que nos ayude a obtener un diagnóstico de la situación actual de la empresa, del sector en el que se desenvuelve y tener un marco sobre la competencia y preferencias sobre el cliente objetivo, además de desarrollar un análisis descriptivo donde se realizaron encuestas tanto a los clientes internos como a los clientes externos para evaluar la satisfacción. En el segundo capítulo se muestra un análisis de los procesos de la empresa donde se han escogido los procesos que generan valor al consumidor y servicio que la empresa brinda, siendo estas: Gestión Académica y Gestión de Vinculación. En el tercer capítulo se recopiló información relevante de la empresa como lo son: antecedentes, misión, visión, valores, organigrama, análisis microeconómico, análisis macroeconómico, FODA, las cinco fuerzas de Porter; así como también sobre los procesos, políticas institucionales, planeación estratégica y demás información fundamental para la realización de la metodología. En el cuarto capítulo con la recolección de información se determinan las estrategias para elaborar el Modelo de Gestión Estratégica denominado Cuadro de Mando Integral (CMI) alineados a los objetivos estratégicos para que así la empresa pueda lograr la visión, misión y metas propuestas que serán medidos mediante indicadores financieros y no financieros que corroboren el cumplimiento de las estrategias asociados a estos objetivos. Finalmente en el quinto capítulo se determinaron los posibles riesgos existentes dentro de la empresa, que afecta directa e indirectamente al funcionamiento de la misma, para impedir que estos riesgos se conviertan en futuros problemas se evaluó su impacto y se desarrollaron medidas correctivas para tales caso.

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 : Barreras a la Ejecución de la Estrategia	19
Ilustración 2 : Recopilación de datos para el Uso Del Balance Scorecard	21
Ilustración 3 : Perspectiva del Balance Scorecard	23
Ilustración 4 : Mapa Estratégico.....	25
Ilustración 5 : Organigrama de la Empresa.....	34
Ilustración 6 : Elementos que forman El Micro Entorno De La Empresa	42
Ilustración 7 : Organigrama en Procesos de la Ecpe E.P.....	43
Ilustración 8 : Escuelas Profesionales en Guayas	45
Ilustración 9 : Censo de Población del Guayas- Guayaquil (2010)	46
Ilustración 10 : Cifras de Desempleo 2014	49
Ilustración 11 : Inversiones Anuales.....	53
Ilustración 12 : Estructura de Procesos.....	55
Ilustración 13 : Gestión de Vinculación	56
Ilustración 14 : Gestión Académica	56
Ilustración 15 : Pregunta 1	58
Ilustración 16 : Pregunta 2	58
Ilustración 17 : Pregunta 3	59
Ilustración 18 : Pregunta 4.....	59
Ilustración 19 : Pregunta 5	60
Ilustración 20 : Pregunta 6.....	60
Ilustración 21 : Pregunta 7	61
Ilustración 22 : Pregunta 8.....	61
Ilustración 23 : Pregunta 9	62
Ilustración 24 : Pregunta 10.....	62
Ilustración 25 : Pregunta 11	63
Ilustración 26 : Pregunta 12.....	64
Ilustración 27 : Pregunta 13.....	65
Ilustración 28 : Puesto de Trabajo.....	66
Ilustración 29 : Ambiente Laboral	66

Ilustración 30 : Comunicación y Coordinación.....	67
Ilustración 31 : Condiciones Laborales.....	67
Ilustración 32 : Formación Profesional.....	68
Ilustración 33 : Motivación y Reconocimiento	68
Ilustración 34 : Satisfacción Laboral	70
Ilustración 35 : Mapa Estratégico.....	73
Ilustración 36 : Matriz de Gestión de Riesgos.....	88

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1 : Planificación Estratégica de CONDUESPOL	31
Cuadro 2 : Planificación Estratégica de CONDUESPOL	35
Cuadro 3 : Matriz de Objetivos Estratégicos en Relación con las Políticas de la Institucion..	36
Cuadro 4 : Competencia de la ECPE E.P. en la Provincia del Guayas	45
Cuadro 5 : Períodos Climáticos claves en el Ecuador	48
Cuadro 6 : Factores Externos de la empresa	50
Cuadro 7 : Factores Internos de la empresa.....	51
Cuadro 8 : Análisis Horizontal	52
Cuadro 9 : Inversiones Anuales.....	52
Cuadro 10 : Pregunta 9.....	62
Cuadro 11 : Pregunta 10	63
Cuadro 12 : Pregunta 11	63
Cuadro 13 : Pregunta 12	64
Cuadro 14 : Satisfacción Laboral	69
Cuadro 15 : Satisfacción por Servicios Brindados.....	70
Cuadro 16: Satisfacción por Servicios Brindados A Clientes Externos	70
Cuadro 17 : Objetivos Estratégicos Propuestos Y Sus Estrategias.....	71
Cuadro 18 : Matriz de Objetivos alineados a las Perspectivas Del Balance Scorecard.....	72
Cuadro 19 : Matriz de Indicadores.....	74
Cuadro 20 : Intereses/ Expectativas de los Stakeholders.....	77
Cuadro 21 : Plan de Acción.....	79
Cuadro 22 : Cuadro de Mando Integral	81
Cuadro 23 : Alertas y Semáforos.....	86
Cuadro 24 : Cuantificación de Riesgos.....	88
Cuadro 25 : Cuantificación de Riesgos.....	89
Cuadro 26 : Plan de Acción de los Riesgos.....	89

ABREVIATURAS

ANT	Agencia Nacional Tránsito
BSC	Balanced Scorecard
CMI	Cuadro de Mando Integral
CONESUP	Consejo Nacional de Educación Superior
ESPOL	Escuela Politécnica del Litoral
ECPE	Escuela de Conductores Profesional ESPOL
ENEMDU	Encuesta Nacional de Empleo Desempleo y Subempleo
GPR	Gestión Por Resultado
INEC	Instituto Nacional de Estadística y Censo
LOSNCP	Ley Orgánica del Sistema Nacional Contratación Pública
NUCOPSA	Nuevas Operaciones Comerciales S.A.
POA	Plan Operativo Anual
SERCOP	Servicio Nacional de Contratación Pública
SNAP	Servicio Nacional de la Administración Pública

CAPÍTULO 1 INTRODUCCIÓN

El desarrollo de nuevos sistemas de gestión en conjunto al avance de nuevas tecnologías y sistemas informáticos han ayudado en la administración, dirección y desenvolvimiento en general de una empresa, por lo que se ratifica que la implementación de un sistema de esta modalidad en una empresa pública sería beneficiosa.

El enfoque primordial de este trabajo es la implementación de un sistema de gestión y control mediante el modelo de Balanced ScoreCard (BSC) o también llamado Cuadro de mando Integral (CMI), este modelo también se puede asimilar al modelo de Gestión por resultados (GPR), que es utilizado para monitorear el cumplimiento de los objetivos estratégicos en el sector público.

Cabe recalcar que para la elaboración de este trabajo se tomaron en cuenta diversas metodologías, así como también para el desarrollo del trabajo en general. Los objetivos establecidos se han considerado como posibles y realizables por lo que los resultados se verán reflejados en las conclusiones y recomendaciones.

La parte introductoria en este capítulo está conformada por los antecedentes, problemas que se han determinado al realizar un previo diagnóstico de la empresa, los objetivos tanto generales como específicos, justificación de la investigación y el alcance del trabajo ayudando a simplificar el estudio y brindar una idea más clara sobre lo que se desea lograr.

1.1 ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

En el año 2010, Gestión por resultados tuvo su primera aparición basándose en la metodología del Balanced Scorecard, implementándose por primera vez en el sector público por Resolución dada del Presidente Rafael Correa con el Sistema de Remuneración Variable por Resultado. El cumplimiento de este sistema fue evaluado por la eficacia y eficiencia en el desempeño del trabajador, mejorando su remuneración como retribución de brindar un mejor

servicio a la ciudadanía. El Balanced Scorecard (BSC) es una herramienta que complementa al modelo de Gestión por Resultado, el cual es aplicado tanto en el sector público como en el privado.

En Noviembre de 2010, se implementó el proyecto Gobierno por Resultados (GPR) por obligatoriedad a todas las instituciones públicas y Ministerios mediante Acuerdo Ministerial N° 102 a cargo de la Secretaria Nacional de la Administración Pública (SNAP), Vinicio Alvarado Espinel, donde citamos lo siguiente:

Que, es necesario emitir lineamientos generales de implementación y operación de la metodología y herramienta de Gobierno Por Resultados para todas las administración pública central, institucional y dependiente de la Función Ejecutiva con el fin de que la administración pública se oriente a la consecución de resultados e impactos en beneficio de la Sociedad;(SNAP, 2010)

Según el Art. 3 del Acuerdo Ministerial N° 102 la SNAP se convierte en la responsable de administrar, implementar y dar seguimiento continuo a la gestión de Gobierno por resultados, la cual emite los lineamientos generales para su implementación y operación y contará con un equipo especializado institucional.

También se ha tomado como referencia los siguientes artículos:

SNAP (2010, Art.1) *“Se dispone la implementación del proyecto Gobierno por Resultados – GPR en todas las instituciones de la administración pública central, institucional y dependiente de la Función Ejecutiva, a cargo de la Secretaría Nacional de la Administración Pública”*

SNAP (2010, Art. 2) *“El proyecto Gobierno por Resultado-GPR; una vez implementado acorde al cronograma establecido por la Secretaria Nacional de la Administración Pública, será de obligatorio cumplimiento”*

La empresa en estudio es una entidad pública que cuenta con un nuevo modelo de gestión estratégico, en la cual los diversos departamentos necesitan de control y de medidas de control en el desarrollo de sus actividades para así lograr la eficiencia dentro de los procesos. Dado esto, el propósito del estudio estará enfocado en implementar la metodología de Gestión por resultados a dicha entidad pública, para poder ser monitoreada de una manera más transparente y preventiva, así como también llevar el control eficiente del cumplimiento de los objetivos estratégicos alineados a la misión y visión de la empresa.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La empresa creada en el 2011, se ha caracterizado por el continuo crecimiento a través de la creación de oportunidades en las actividades de educación y formación vial, considerando que su principal actividad es la formación de conductores profesionales.

En el 2012, debido a un cambio de directivos en la administración de la entidad se designó un nuevo gerente. El giro de la empresa a la nueva administración implicó un cambio global en la gestión de la empresa, la alineación de sus procedimientos y enfocándose en una mejorada misión y visión de la misma.

Dado el caso, se requiere realizar un diagnóstico que permita mejorar su eficiencia con el fin de solucionar los problemas ocasionados por su reciente administración que afectan directamente a la satisfacción del cliente externo en los siguientes aspectos:

- Gestión de los procesos de Gestión Académica y Educación Continua.
- Asignación de tareas y su cumplimiento en el tiempo determinado.
- Deficiencia en el uso de los recursos de la empresa
- Involucramiento del personal a la misión, visión y objetivos de la empresa.
- Infraestructura física y tecnológica.

Tomar medidas de acción ante estos problemas romperían las barreras que obstaculizan el crecimiento y la productividad de la empresa permitiendo obtener beneficios tanto para el cliente externo como el cliente interno y el cumplimiento de las metas de la empresa en general.

1.3 OBJETIVO GENERAL

Realizar un diagnóstico general de una empresa pública dedicada a la formación de conductores profesionales para mejorar su plan estratégico alineado a la visión y misión de la empresa, logrando una mejor gestión para evaluar el cumplimiento del desempeño organizacional mediante el modelo de Gestión por Resultados basado en la metodología del Balanced Scorecard medidos por los indicadores de sus perspectivas: financiera, clientes, procesos y aprendizaje e innovación.

1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico general sobre la situación actual de la empresa.

- Proponer una mejora en la planeación estratégica de la empresa.
- Determinar y gestionar indicadores de desempeño que permitan medir el cumplimiento de los objetivos estratégicos alineado al plan estratégico de la empresa.
- Diagnosticar los riesgos existentes dentro de la empresa para mitigar, evitar o transferirlos.

1.5 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

La razón principal de este proyecto es que toda empresa que pretenda alcanzar un nivel de desarrollo adecuado en el ámbito en el que se desenvuelve, requiere actualmente el diseño, elaboración y ejecución de una planificación organizacional eficiente y oportuna que atienda a la demanda de su mercado. Para el presente estudio por ser una entidad pública que oferta sus servicios, la planificación debe responder a dos principales aspectos de la planificación que son: la mejora en los niveles de prestación del servicio (formación de conductores profesionales) y la contribución a los objetivos estratégicos del estado (Plan Nacional para el Buen Vivir), en especial a lo vinculado con los objetivos, políticas y lineamientos que se propone.

Partiendo de la importancia de ubicar a la Planificación estratégica, como un significativo componente de lo que implica un Sistema de Administración estratégica, se debe garantizar la ejecución, el seguimiento y el control de las estrategias previamente definidas por la empresa desde el año 2011 hasta el 2013.

Una importante justificación para la aplicación del modelo de Gestión por Resultados es también evitar el desperdicio de los recursos organizacionales en planificaciones que no direccionen al cumplimiento de los objetivos a los que la empresa desea llegar, determinando la necesidad de gestionar su planificación estratégica mediante esta metodología y así garantizar la ejecución estratégica y el control de la planificación operativa en un cuadro de mando integral.

1.6 ALCANCE DEL TRABAJO

El presente trabajo se desarrollará con una investigación exhaustiva de un modelo de gestión estratégico basado en Gestión de resultados, el cual implica implementar un Cuadro de Mando Integral dentro de la empresa. El análisis se realizará con información

proporcionada desde el año 2011 hasta el año 2014. El trabajo abarca una reestructuración en el plan estratégico de la empresa y sugerir el desarrollo de actividades eficientes dentro de los procesos agregadores de valor de la empresa con el objetivo de brindar un mejor servicio al cliente externo y aumentar la eficiencia en el desempeño del cliente interno.

No se estudiarán los procesos de todas las áreas de la empresa, ya que el enfoque del estudio está dirigido a la mejora exclusivamente de los procesos que conlleven a una mayor satisfacción del cliente externo; y, evaluar el desempeño organizacional brindando opciones para la mejora del ambiente laboral en el que se desenvuelve el cliente interno. Para eso, el estudio se concentrará en los procesos agregadores de valor que corresponden a Gestión Académica y Educación Continua. Tampoco habrá implementación de ningún sistema dentro de la empresa.

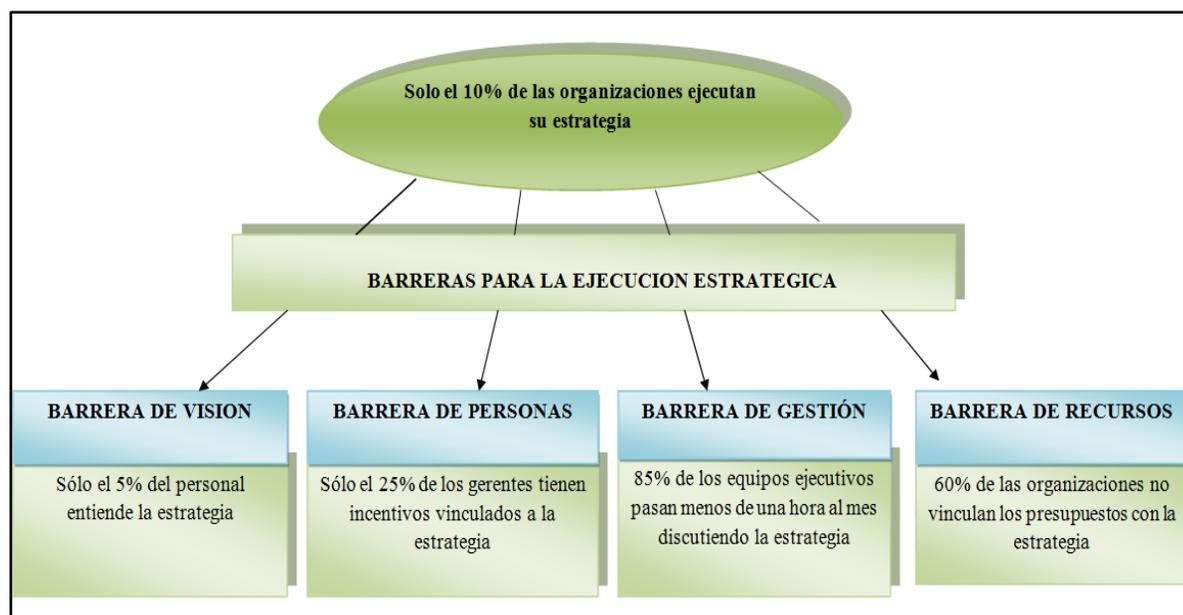
CAPÍTULO 2 MARCO TEÓRICO

2.1 BALANCED SCORECARD

En 1990, El Balanced Scorecard (BSC) también llamado Cuadro de mando integral, fue desarrollado por Robert Kaplan, profesor de contabilidad en la Universidad de Harvard y el consultor David Norton de Boston. Kaplan y Norton realizaron una investigación a docenas de compañías encontrando nuevos métodos de medición de desempeño mediante la contribución de un modelo de gestión que permitía a las empresas relacionar sus objetivos con la estrategia de la misma, medidas a través de indicadores y ligados a un plan de acción cual denominaron Cuadro de Mando Integral que después fue adoptado e implementado en varias organizaciones. (Niven, 2006)

Parte primordial para la elaboración del BSC es la implementación de estrategias y la manera en cómo las organizaciones la ejecutan. Según los estudios realizados por Robert S. Kaplan y Davis P. Norton, las barreras que impiden directamente en la ejecución de la estrategia, se mencionan en la Ilustración 2.1.

Ilustración 2. 1 Barreras a la Ejecución de la Estrategia



Fuente: Adaptado de material desarrollado por Robert Kaplan y David P. Norton
Elaborado por: Los autores

2.1.1 Definición Del BSC.

El Balanced Scorecard es un modelo de gestión estratégico y de planeación que permite alinear el comportamiento y desempeño de los miembros de la organización a la visión y misión de la empresa a través de un sistema coherente de elementos como los mapas estratégicos, la asignación de recursos, la evaluación del desempeño y la recopilación de medidas cuantificables derivadas de la estrategia organizacional de la empresa.

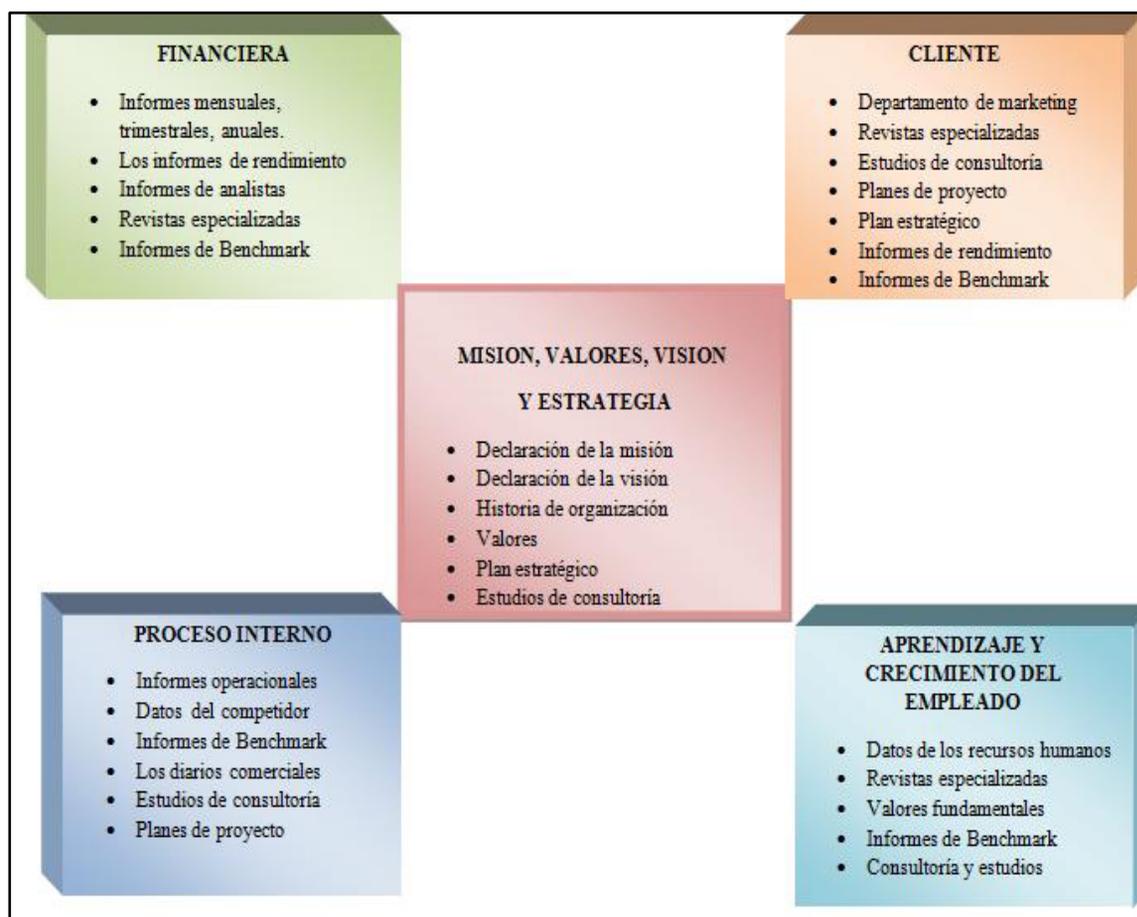
El BSC se puede contemplar como una herramienta de comunicación, un sistema de medición y un sistema de Gestión Estratégica que parte de cuatro perspectivas:

- ❖ Desempeño Financiero
- ❖ Conocimiento del Cliente
- ❖ Procesos Internos del Negocio
- ❖ Aprendizaje y Crecimiento del empleado

2.1.2 Recopilación y Revisión de Información Justificativa.

Para la recopilación y revisión de información que busque justificar la elaboración del BSC para la empresa pública en estudio, se dará un enfoque global hacia las cuatro perspectivas antes mencionadas de donde se obtendrán las siguientes fuentes de información (Ver Ilustración 2.2): Reportes Periódicos: aporta al estudio sobre su posición en el mercado las perspectivas para el futuro e incluso los indicadores no financieros de éxito que ayudarán a la toma de decisiones.

Ilustración 2. 2 Recopilación de Datos para el uso del Balance Scorecard



Fuente: Paso a Paso del Cuadro de Mando Integral para maximizar el rendimiento y el mantenimiento de resultados. John Wiley&Sons

Elaborado por: Los Autores

2.1.3 Perspectivas del BSC

2.1.3.1 *Perspectiva Financiera.*

“Un estudio indicó que el 49% de las perspectiva de los ratios financieros de las organizaciones tienen mayor importancia que cualquier otro.” (Niven, 2006, pg.112)

Conocer la perspectiva financiera reflejará a la empresa en que área de sus procesos se debe de mejorar para perfeccionar el rendimiento de servicios y la satisfacción del cliente. La información precisa y actualizada sobre el desempeño financiero siempre será una prioridad. Algunos indicadores frecuentemente utilizados son:

- ✓ Índice de liquidez.
- ✓ Índice de endeudamiento.

- ✓ Índice DuPont.
- ✓ índice de rendimiento del capital invertido.

2.1.3.2 *Perspectiva del cliente.*

En el desarrollo de los objetivos de la perspectiva del cliente resulta ser todo un reto, las preguntas importantes a contestar son:

- ✓ ¿Quiénes son los clientes objetivos?
- ✓ ¿Cuál es la propuesta de valor en el servicio a los clientes objetivo?

La propuesta de valor al cliente describe cómo va a diferenciarse y en consecuencia lo que los mercados van a servir.

2.1.3.3 *Perspectiva de Procesos internos.*

Puede llegar a ser de gran valor; Kaplan y Norton han identificado cuatro grupos de procesos que son aplicables a prácticamente cualquier empresa de negocio:

- ***Los Procesos de gestión de operaciones.***- es el más básico antes de crear un producto o servicio, los materiales necesarios para llevarlo a la vida deben ser adquiridos.
- ***Los procesos de gestión de clientes.***- El equilibrio de poder se ha inclinado desde el proveedor hasta el consumidor, la adquisición de clientes, aumento de retención de clientes, la profundización de su relación con ellos.
- ***Los procesos de innovación:*** Se debe identificar las oportunidades, tener control de las cosas, un equipo unido y aplicando tecnología. El desarrollo del servicio enmarcado con objetivos de calidad y buen rendimiento de entrega.
- ***Los Procesos regulatorios y sociales:*** el vínculo entre los procesos y los clientes: de Clientes internos (empleados, ambiente laboral, procesos) a externos (clientes) y de intangibles (habilidades y conocimientos, etc.) a los resultados tangibles (los clientes y las recompensas financieras). Los resultados de los clientes señalan el "qué" de la ejecución estratégica, y procesos internos suministran el "cómo".

2.1.3.4 *Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.*

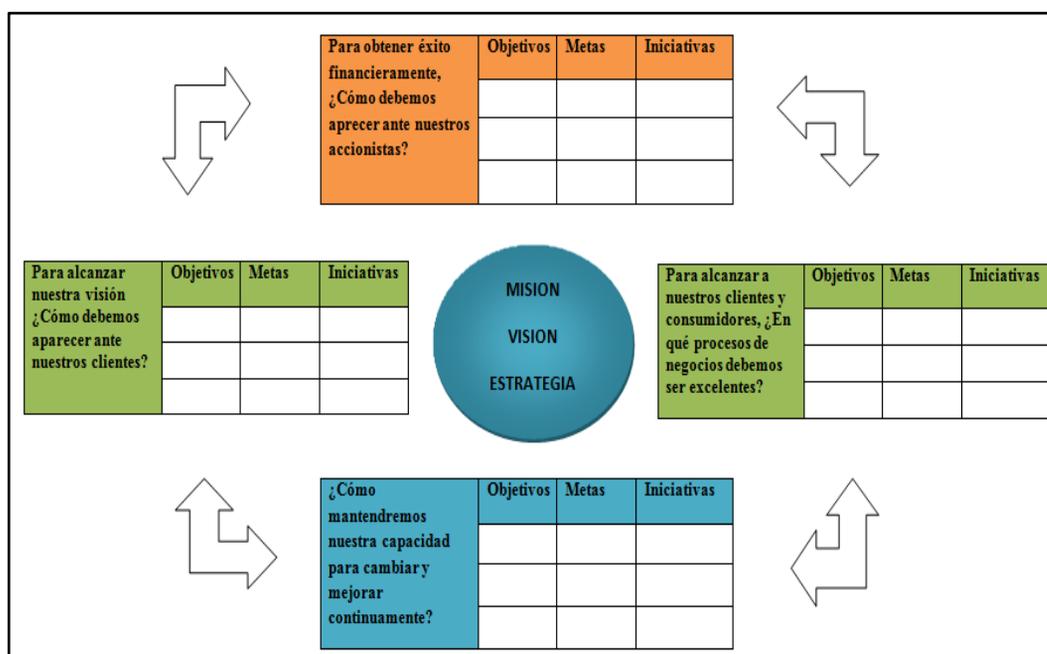
Hay que reconocer que este sector de la organización es el apoyo y fuente de los rendimientos financieros. La motivación a los empleados con la combinación adecuada de habilidades y herramientas brindan el ambiente laboral para sostener adecuadamente la conducción de los procesos y mejorar el cumplimiento de las expectativas del cliente.

Capital Humano: El papel de los trabajadores influye en el éxito empresarial, así mismo es fundamental el trabajo que realiza Recursos Humanos en incorporar personas capaces al grupo de trabajo. Los puntos más relevantes a considerar son los siguientes:

- Capacitación para el éxito
- El reclutamiento, la retención y la planificación de la sucesión
- Capital Organizacional
- Alinear la información de la estrategia con la del capital

En la ilustración 2.3 se puede observar como las perspectivas se alinean a la misión y visión y estrategias de la empresa. Cada perspectiva conlleva objetivos, metas e indicadores que permiten obtener la medición de su cumplimiento.

Ilustración 2. 3 Perspectiva del Balance Scorecard



Fuente: Kaplan, Robert S. y David P. Norton. Cómo utilizar el Cuadro de mando Integral. Barcelona: Gestión 2000,2001. Pág. 87

Elaborado por: Los Autores

2.2 MAPA ESTRATÉGICO

Es un diagrama que describe las estrategias de la empresa con relación de causa y efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas del BSC: la perspectiva financiera, de clientes, de procesos internos, de aprendizaje y crecimiento. La mayoría de las empresas que implementaron el BSC necesitaban enfocarse en sus prioridades estratégicas y describir sus estrategias de una manera óptima cada perspectiva del BSC.

- ✓ La gestión de una exitosa estrategia es:

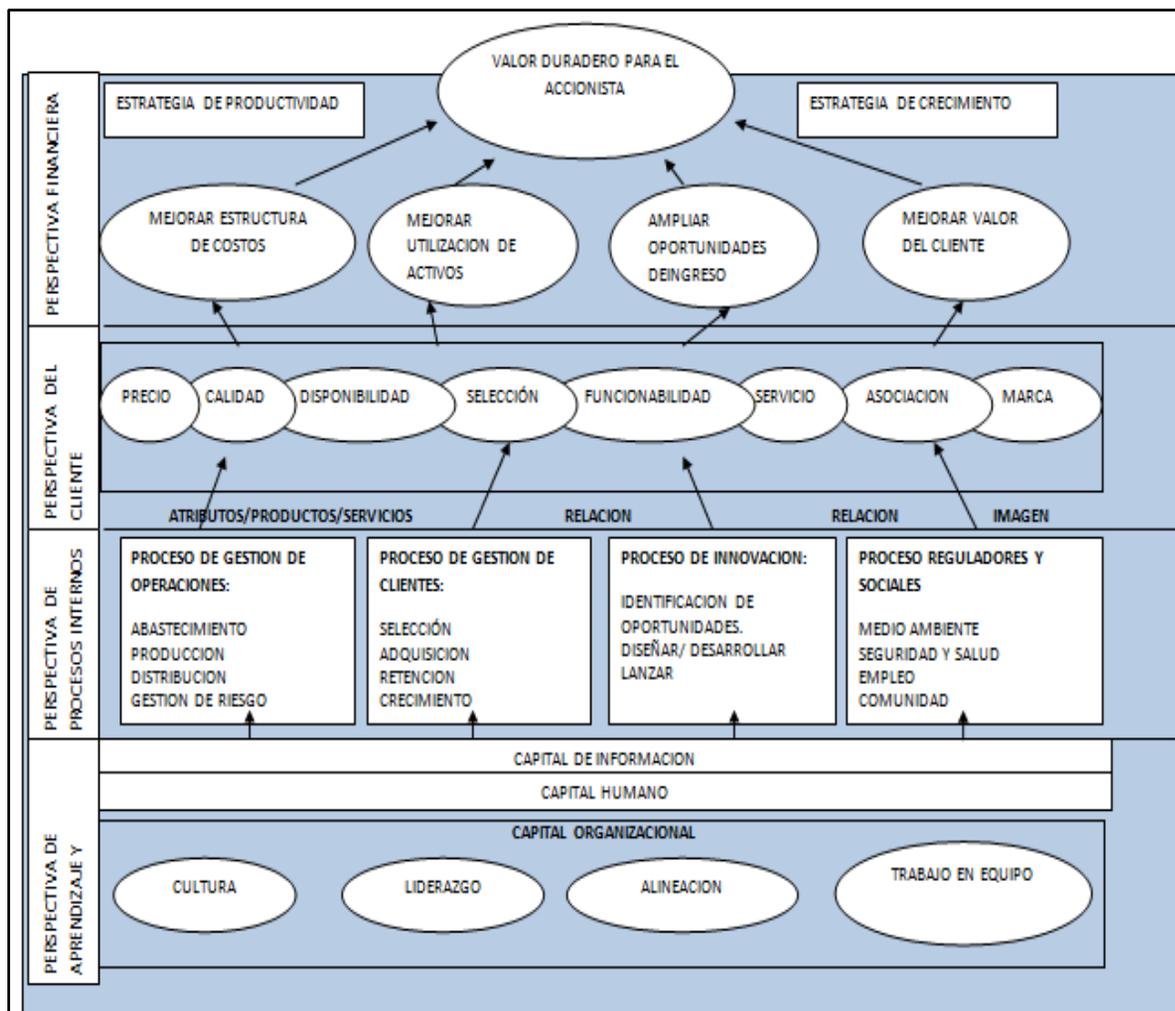
Resultados Sobresalientes= Describir la Estrategia+ Gestionar la Estrategia

- ✓ La filosofía de los 3 componentes:
 - No se puede gestionar (tercer componente) lo que no se puede medir (segundo componente)
 - No se puede medir lo que no se puede describir (primer componente)

El mapa estratégico del BSC proporciona un marco para ilustrar de cómo la estrategia vincula los activos intangibles (capital humano) con los procesos de creación de valor.

En la siguiente ilustración 2.4 se muestra un Mapa Estratégico que representa de que forma la organización crea valor.

Ilustración 2. 4 Mapa Estratégico



Fuente: (Kaplan, Norton, Mapas Estratégicos convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles, pg.9)
Elaborado por: Los autores

2.3 GESTIÓN POR RESULTADOS

Gestión Por Resultados (GPR) busca dar transparencia y continuidad a la gestión de una empresa mediante la definición, alineación, seguimiento y actualización de planes estratégicos y operativos en todos los niveles organizacionales. GPR permite hacer un seguimiento continuo al estado de los planes estratégicos y operativos a los resultados obtenidos y a los riesgos que afectarían la consecución de los objetivos de la empresa. (Consulting Andes, 2010-2014)

GPR servirá como solución para:

- Lograr la alineación vertical y horizontal de la empresa.

- Mejorar la toma de decisiones a través de la recolección de información sobre el desempeño de la empresa.
- Incrementar la madurez organizacional de administración de procesos.
- Obtener una medición y gestión de resultados.

2.3.1 La Planificación Estratégica como instrumento de la Gestión por Resultados.

La Planificación estratégica es una herramienta de gestión que sirve de apoyo a los gerentes de las empresas en la toma de decisiones en el ambiente empresarial en el que se desenvuelve y al trayecto que debe atravesar en el futuro para poder adaptarse a los cambios y a las demandas que les preside en el entorno pasa así lograr mayor eficiencia, eficacia y mayor calidad en los bienes y servicios que se brindan.

La Planificación consiste en formular y establecer de objetivos estratégicos significativos que permitan materializar la misión y visión de la empresa. La característica principal de la Planificación Estratégica es establecer cursos de acción para alcanzar dichos objetivos, convirtiéndose es una pieza clave para la toma de decisiones de las empresas tanto públicas como privadas.

Partiendo de los objetivos estratégicos, los indicadores y metas se elaboran el Programa Operativo Anual (POA) como base a la formulación del proyecto de presupuestos.

2.3.2 El Plan Operativo Anual.

El plan Operativo Anual (P.O.A.), es la base para la elaboración del Anteproyecto del Presupuesto. El POA es el instrumento por el cual se sistematizan los aspectos operativos relacionados a las actividades que permitan materializar los productos/ servicios terminados anualmente. Se debe establecer prioridad de las actividades, identificar los recursos necesarios, así como los procesos que impliquen inversiones, contrataciones, etc.

La planificación operativa tiene que ver con las metas internas que forman parte de la programación para lograr un producto/servicio en cantidad y tiempo necesario.

La *Planificación Operativa* está conformada por un conjunto de objetivos, indicadores, riesgos, portafolio de proyectos y de procesos al nivel de unidad operativa o dirección de la empresa.

Los planes estratégicos u operativos se conforman de los siguientes elementos:

- **Objetivos.-** Son enunciados breves que definen los resultados esperados de la organización/unidad y establecen las bases para la medición de los logros obtenidos.
- **Estrategia.-** Son lineamientos generales de acción que establecen una dirección e indican la forma de cómo lograr un objetivo.
- **Indicador.-** Es un instrumento para monitorear, predecir y administrar el desempeño necesario para alcanzar una meta determinada. Estos indicadores están relacionados y asociados a: *Visión, objetivos estratégicos, objetivos específicos, operativos, procesos y proyectos.*
- **Umbrales de Indicadores.-** los indicadores tienen asociados umbrales que establecen un rango de desempeño expresado en porcentajes. También determinan el comportamiento de los semáforos del indicador.
- **Meta.-** Es un valor numérico que se desea alcanzar en un tiempo determinado, aplicado a un indicador.
- **Riesgo.-** Es un evento o una condición con incertidumbre que, si ocurre compromete los objetivos planteados.
- **Proceso.-** Es una serie de tareas definibles, repetibles, predecibles y medibles que llevan a un resultado útil para un cliente interno o externo.
- **Proyecto.-** Es un esfuerzo temporal emprendido para crear un producto o servicio único. Los proyectos pueden ser de inversión o de gasto corriente.
- **Hitos.-** El avance físico de los proyectos se mide a través del cumplimiento de hitos. Un hito es un logro o entregable verificable en el transcurso del proyecto.

2.3.3 Semáforos e Indicadores.

Gestión por Resultados cuenta con un sistema de semáforos o alertas asociados a los indicadores que facilitan su gestión, los cuales tienen los siguientes significados:

- Semáforos verdes.- Representan resultados aceptables en comparación a sus metas, dentro de los rangos establecidos y con bajo riesgo.
- Semáforos amarillos.- Representan alertas de mediano riesgo y requieren evaluación, monitoreo y posibles acciones preventivas o correctivas.

- **Semáforos rojos.**- Representan alertas de alto riesgo con resultados inaceptables en comparación a sus metas, y deberían ser priorizados para acciones correctivas o planes de mejora inmediata.

2.4 CINCO FUERZAS DE PORTER

Es un modelo estratégico que ayuda a comprender y mejorar la estrategia de una empresa. La comprensión de las fuerzas competitivas revela los orígenes de la rentabilidad actual de un sector y brinda un marco para anticiparse a la competencia.

❖ **Amenaza de Nuevos Entrantes:** al tener nuevos entrantes en el sector, se introducen no tan solo nuevas capacidades sino también tienen el objetivo de adquirir participación en el mercado. Lo que afecta en los precios, costos, tasa de inversión, en otras palabras pone límites en la rentabilidad potencial del mercado.

❖ **El poder de los proveedores.**- Los proveedores poderosos capturan una mayor parte de valor para sí mismos cobrando precios más altos, existen empresas en la que cambiarse de proveedores les produce un mayor costo tanto por las instalaciones como la capacitación de personal por su uso.

❖ **El poder de los compradores.**- son capaces de obtener mayor valor si obtienen que los precios bajen exigiendo la mejor calidad de productos o servicios. Existen distintos grupos de clientes con diversos poderes de negociación, los cuales cuentan si:

- ✓ Existen pocos compradores o cada uno compra volúmenes que son grandes en sectores con altos costos fijos.
- ✓ Cuando los productos son estandarizados
- ✓ Los compradores deben asumir pocos costos por cambiar de proveedor.

❖ **La amenaza de los sustitutos.**- un sustituto cumple la misma función de un producto pero de una forma distinta. Existe un sustituto si:

- ✓ El precio del producto es bajo y brinda un mejor servicio
- ✓ El costo del sustituto es bajo

❖ **La rivalidad entre competidores existentes.**- entre mayor sea el grado de rivalidad limita la rentabilidad del sector. Se da la competencia

entrecOMPETIDORES cuando son similares los productos o servicios o el producto es perecible.

2.5 ANÁLISIS FODA

En el proceso de planificación estratégica, el FODA es una herramienta de análisis para obtener información que permita tomar decisiones acertadas al trazar la trayectoria futura de las organizaciones.

- **Fortalezas:** Son las características y capacidades internas de la organización que le han permitido llegar al nivel actual de éxito y lo que le distingue de la competencia (ventaja competitiva). La organización tiene control sobre ellas y son relevantes.
- **Debilidades:** son las características y capacidades internas de la organización que no están en el punto que debieran para contribuir al éxito y más bien provocan situaciones desfavorables. Las fortalezas también pueden convertirse en debilidades.
- **Oportunidades:** son aquellos factores externos a la organización que esta puede aprovechar para obtener ventajas competitivas. La organización no los controla y no dependen de estas, pero puede obtener ventajas de ellas.
- **Amenazas:** son aquellas situaciones que presenta el entorno externo a la organización, que no puede controlar pero le pueden afectar desfavorablemente y en forma relevante.

Del análisis FODA surge toda una gama de planes de acción estratégicos y proyectos para lograr el éxito.

2.6 CADENA DE VALOR

La cadena de valor es un instrumento de análisis para la planeación estratégica, esta como tal favorece a la empresa en determinar las ventajas competitivas de la organización conforme su entorno. La cadena de valor se conforma en dos actividades:

1. **Actividades Primarias:** Está relacionado con la producción, venta y entrega del producto o servicio al comprador.

- **Servicio:** Actividades que se desempeña la empresa para garantizar el producto ya brindado al cliente
2. **Actividades de Soporte:** Ayuda a sustentar las actividades primarias. Este sector controla la infraestructura de la empresa, personal, maquinarias, entre otras para la creación del producto como la realización de venta, entre otros.

2.7 METODOLOGÍA SMART

- *Específico.*- Mientras más detallado, mejor su comprensión al no dejar espacio a interpretaciones dudosas.
- *Medible.*- Que pueda definirse claramente el método o sistema de medición, estableciendo los indicadores para evaluar el objetivo.
- *Alcanzable.*- el objetivo debe ser realizable, ambicioso pero no imposible de lograr.
- *Realista.*- Que sea alcanzable, se debe poder lograr con las herramientas con las que dispongo.
- *Tiempo determinado.*- definir el plazo concreto en que se conseguirá el objetivo, no debe ser ni tan corto ni tan largo.

2.8 GESTIÓN Y EVALUACIÓN DE RIESGO

La evaluación de riesgos identifica las amenazas, vulnerabilidades y riesgos de la información, sobre la plataforma tecnológica de una organización, con el fin de generar un plan de implementación de los controles que aseguren un ambiente empresarial seguro, bajo los criterios de disponibilidad, confidencialidad e integridad de la información. Los dos puntos importantes a considerar son:

- La probabilidad de una amenaza
- La magnitud del impacto sobre el sistema, la cual se mide por el nivel de degradación de uno o combinación de alguno de los siguientes elementos: confidencialidad, disponibilidad, integridad.

2.8.1 Determinación de la Probabilidad.

La probabilidad de vulnerabilidad es explotada por una fuente de amenaza, se clasifica de la siguiente manera:

Cuadro 2. 1Determinación de la Probabilidad

Alta: 1	La amenaza está altamente motivada y es suficientemente capaz de llevarse a cabo.
Media-Alta:0,8	La amenaza está fundamentada y es posible.
Media:0,6	La amenaza es posible.
Media- Baja: 0,4	La amenaza no posee la suficiente capacidad.
Baja:0,1	La amenaza no posee la suficiente motivación y capacidad.

Elaborado por: Los Autores

2.8.2 Identificación de Vulnerabilidades.

Una de las opciones es utilizar herramientas como listas de verificación y herramientas de software que determinan vulnerabilidades a nivel del sistema operativo. La opinión de expertos también es usado para la identificación de Vulnerabilidad.

2.8.3 Análisis del impacto y el factor de riesgo.

En este paso se determina el impacto contraproducente para la empresa, se debe considerar aspectos como: Tipo Financiero como la existencia de alguna afectación en la operación de la compañía. La importancia del impacto se puede calificar de 0,10% a 99,9%

CAPÍTULO 3 DIAGNÓSTICO ACTUAL DE LA EMPRESA

3.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

La Escuela Superior Politécnica del Litoral creada en el año 1958, atendiendo a la invitación realizada por la Agencia Nacional de Transito a las universidades de todo el país para hacer parte del cambio referente a la seguridad vial y responsabilidad que un conductor debe tener, decide crear la Escuela de Conductores Profesional ESPOL E.P. (CONDUESPOL), con los mismos principios y preceptos institucionales con el objetivo de cambiar la cultura del conductor Ecuatoriano a través de una educación seria y responsable.

Todos los cambios tecnológicos en el sector automotriz, el desconocimiento de normas de seguridad vial y de mantenimiento básico diario de vehículos livianos y pesados han causado problemas tales como la inseguridad en las vías, accidentes provocados por múltiples factores tales como carreteras en mal estado, vehículos deteriorados y también conductores no aptos para brindar seguridad en transporte terrestre. Todas estas determinantes influyen a que la ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL, sea parte de la solución de los problemas de inseguridad en la carretera, mediante la Formación de Conductores Profesionales responsables que aporten al crecimiento del país a través de la seguridad vial que brinden a la ciudadanía.

En el año 2011, la Agencia Nacional de Transito solicita y autoriza al Sr. RectorPhD. Moisés Tacle Galarraga con un plazo de 180 días para adecuar las instalaciones y realizar las inversiones necesarias para dar inicio a las actividades de formación y capacitación de choferes profesionales en la Escuela Superior Politécnica del Litoral.

3.1.1 MISIÓN

La Escuela de Conductores Profesionales ESPOL (ECPE) tiene como misión formar conductores profesionales íntegros, éticos, responsables, comprometidos con la sociedad y el ambiente; contando para éste fin con tecnología de punta, moderna infraestructura y personal altamente capacitado buscando así contribuir con el mejoramiento de la seguridad vial en el país.

3.1.2 VISIÓN

Ser líder y referente en la formación de conductores profesionales del país y de América Latina.

3.1.3 VALORES

Competitividad e integridad: contamos con personal altamente capacitado, con sólidas bases en su formación académica, leales a sus objetivos e íntegros en sus valores morales.

Trabajo en Equipo: nos caracterizamos por incentivar la participación y el involucramiento de nuestro personal en cada una de las actividades que ayudan a cumplir con los objetivos y metas institucionales.

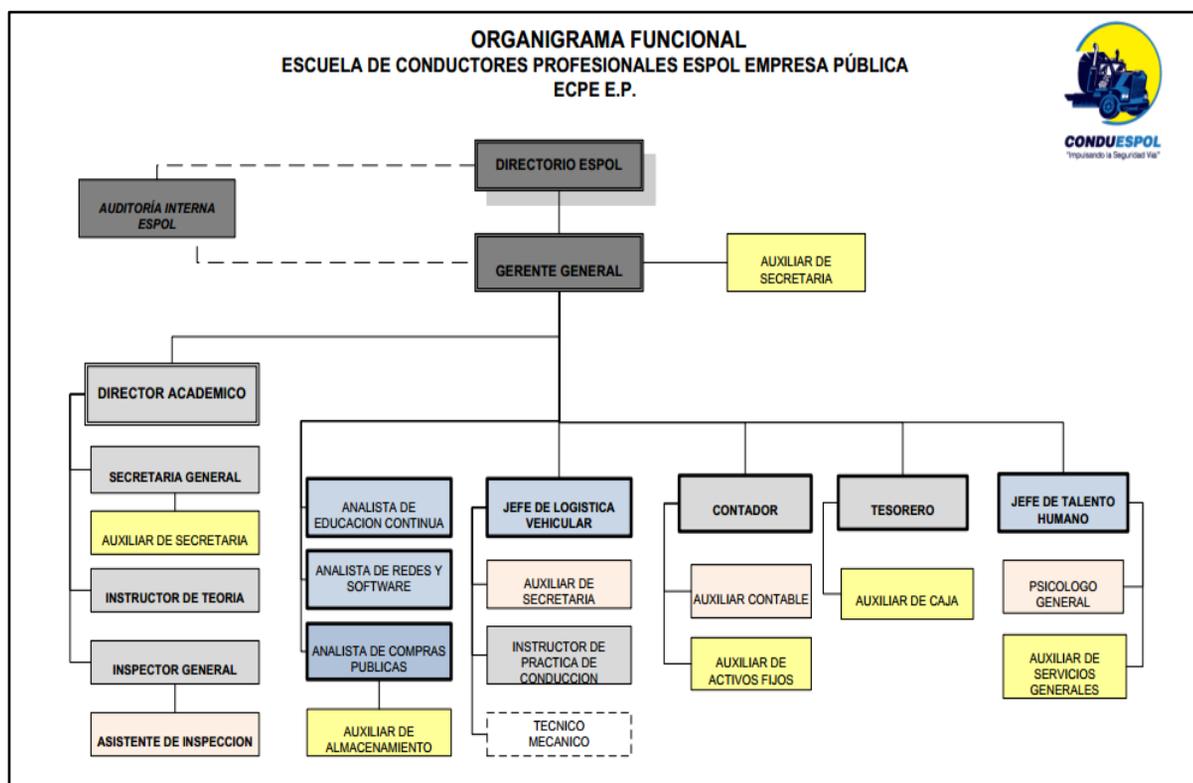
Ética y Responsabilidad Social: nos distinguimos por tomar e incentivar acciones apegadas a la ética, promoviendo el desarrollo y el bienestar de nuestra sociedad y del ambiente.

Servicio de Calidad: nuestra cultura institucional nos exige realizar las cosas bien a la primera, servicio al cliente, buscar su satisfacción y su reconocimiento por la calidad de nuestros servicios

Eficiencia e Innovación: nuestro espíritu innovador y el deseo de mejorar continuamente nuestros procesos nos lleva a optimar recursos y poder así brindar servicios de calidad.

3.1.4 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

Ilustración 3. 1 Organigrama de la Empresa



Fuente: CONDUESPOL

3.1.5 OBJETIVOS DE LA ECPE E.P.

La ECPE E.P. según el Estatuto de creación tiene como principales objetivos:

- Formar y adiestrar a los conductores profesionales (conductores) para obtener licencias de uno de estos tipos: A1, C1, C, D1, D, E1, E;
- Formar y adiestrar a los conductores no profesionales; realizar cursos o seminarios de actualización vial, técnica y legal para canjes de licencias; efectuar actividades tendentes a fomentar la excelencia de los servicios de transporte;
- Realizar actividades y programas de educación y seguridad vial; realizar actividades culturales y educativas relacionadas con el tránsito; dictar cursos para la recuperación de puntos en las licencias de conducir; dictar y certificar cursos técnicos en seguridad vial y formación de instructores de conducción;

- Realizar inversiones en infraestructura para capacitación, áreas de instrucción práctica, vehículos para instrucción práctica, talleres mecánicos, equipamiento, mobiliarios y materiales didácticos; efectuar revisiones técnico - mecánicas y de emisión de gases de los vehículos automotores, que constituyen la revisión y control técnico vehicular previa a su matriculación.
- Prestar y contratar servicios de asesoría en temas relacionados al transporte terrestre y seguridad vial.

3.2 PLAN ESTRATÉGICO

El cuadro 3.2 muestra los objetivos estratégicos de la ECPE E.P (2015 -2017).

Cuadro 3. 2 Planificación Estratégica de CONDUESPOL

Objetivos Estratégicos 2014-2017	Objetivos Tácticos U Operativos 2014
1. Formar conductores de excelencia, que contribuyan a lograr una mayor seguridad en las vías y carreteras del País.	1.1 Potenciar la formación de conductores y ciudadanos responsables.
2. Contar con una infraestructura física y tecnológica moderna para ofrecer un servicio de calidad.	2.1 Ejecutar un plan de infraestructura física y tecnológica por cobertura y calidad.
3. Ampliar y diversificar la oferta de CONDUESPOL para vincularse con las necesidades de la sociedad.	3.1 Obtener la condición de recategorizador de licencias y de recuperador de puntos. 3.2 Ampliar la oferta de la ECPE E.P., impulsando las actividades de educación continua.
4. Mejorar la eficiencia administrativa optimizando la gestión por procesos.	4.1 Garantizar un clima organizacional eficiente para mejorar la productividad de los servidores. 4.2 Satisfacer los requerimientos de los organismos de control.

Fuente: Planeación Estratégica de CONDUESPOL 2014, ValueMetrics

3.2.1 Matriz Objetivos Estratégicos en relación con las Políticas Institucionales y la Línea Base 2014.

Cuadro 3. 3 Matriz de Objetivos Estratégicos en relación con las Políticas Institucionales

Objetivos Estratégicos	Políticas en Relación con el Objetivo Institucional	Línea Base 2014
<p>1.- Formar conductores de excelencia, que contribuyan a lograr una mayor seguridad en las vías y carreteras del país</p>	<p>a) Garantizar a todos los estudiantes un ambiente de aprendizaje idóneo. b) Cumplir con los planes y programas de estudio aprobados por el ente regulador. c) Potenciar la calidad de la formación a través de una planta docente y de instructores de excelencia profesional y valores éticos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El 90% de los docentes tienen título de tercer nivel y 9% posee título de cuarto nivel. ✓ Disminución de la deserción estudiantil en un 10%. ✓ Actualización del sistema académico y de los programas para la gestión departamental ✓ Capacitación de profesores en leyes y reglamentos en función del COIP. ✓ Implementación de un sistema de registro para el control vehicular. ✓ Personal disponible y calificado en el área de mecánica. ✓ Proceso para la adquisición de tres busetas.
<p>2.- Contar con una infraestructura física y tecnológica moderna para ofrecer un servicio de calidad.</p>	<p>a) Potenciar la calidad de la formación a través del mejoramiento de la infraestructura física y tecnológica requerida para formar conductores. b) Fortalecer la calidad de la gestión a través del mejoramiento de la infraestructura física y tecnológica que requiere la gestión institucional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Adquisición de un nuevo equipo psicosenométrico y del área físico donde se encuentra. ✓ Implementación del sistema Olympo en el departamento de financiero-administrativo. ✓ Actualización del sistema académico. ✓ Creación de una mejorada página web de CONDUESPOL ✓ Contrato infraestructura del cableado estructural. ✓ Equipamiento de 14 aulas y 1 Aula taller mecánico ✓ Parque vial seguro y funcional.
<p>Objetivos estratégicos.</p>	<p>Políticas en Relación con el Objetivo Institucional</p>	<p>Línea Base 2014</p>

<p>3.- Ampliar y diversificar la oferta de CONDUESPOL para vincularse con las necesidades de la sociedad.</p>	<p>a) Impulsar actividades y programas de seguridad vial. b) Cuantificar y pronosticar la demanda de estudiantes y la oferta de nuevos servicios. c) Formar convenios estratégicos con entes de prestigio nacional e internacional.</p>	<p>✓ Se ofertaron 4 programas de educación continua. ✓ Acreditación a la Escuela como ente capacitador por parte del Ministerio de Relaciones Laborales.</p>
<p>4.- Mejorar la eficiencia administrativa optimizando la gestión por procesos</p>	<p>a) Brindar un servicio eficiente y de calidad a clientes internos y externos. b) Garantizar suficientes recursos económicos para la implementación de la gestión por procesos. c) Alinear los planes, programas, proyectos al plan Estratégico Institucional y al Plan Nacional del Buen Vivir. d) Alinear el presupuesto institucional al Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI) y al POA. e) Rendir cuentas a la sociedad del trabajo que hace la ECPE E.P.</p>	<p>✓ Aprobación de los cursos de Educación Continua por el Ministerio de Relaciones laborales. ✓ Plan Estratégico 2014-2017 ✓ Capacitación a 24 docentes (44%) y 19 instructores (100%) en cursos y seminarios. ✓ Informe de constatación física de los bienes. ✓ Presentación del plan de negocio. ✓ Aprobación de los procesos departamentales. ✓ Contratación de consultorías. ✓ Contratación de asesoría jurídica, asesoría administrativa y compras públicas.</p>

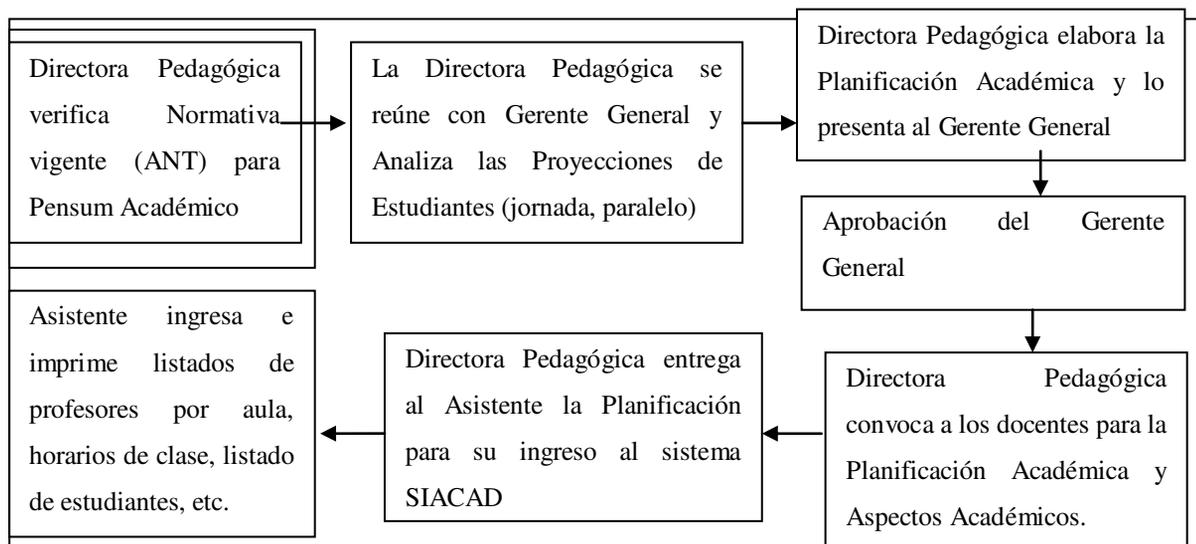
FUENTE: Planeación Estratégica de CONDUESPOL

Elaborado por: Los autores

3.3 PROCESOS DE GESTIÓN ACADÉMICA Y EDUCACIÓN CONTINUA

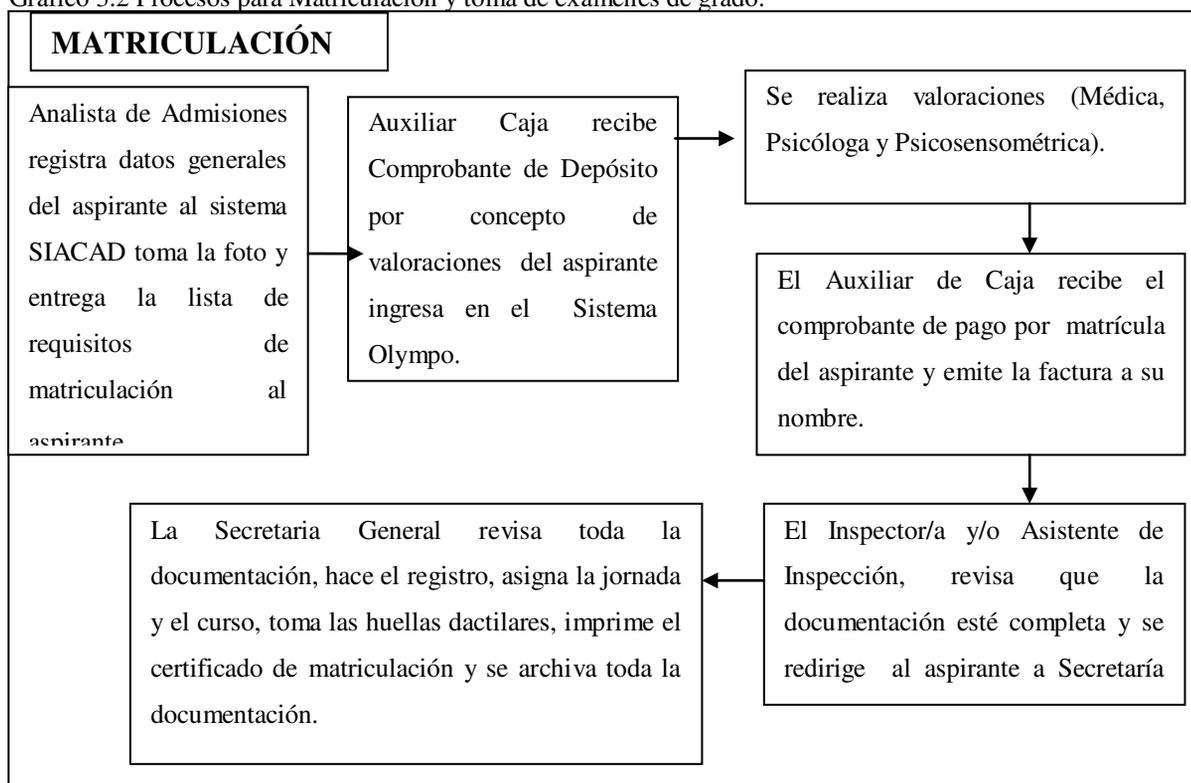
3.3.1 Descripción de Procesos Dirección Pedagógica.

Gráfico 3.1 Procesos Planificación Académica



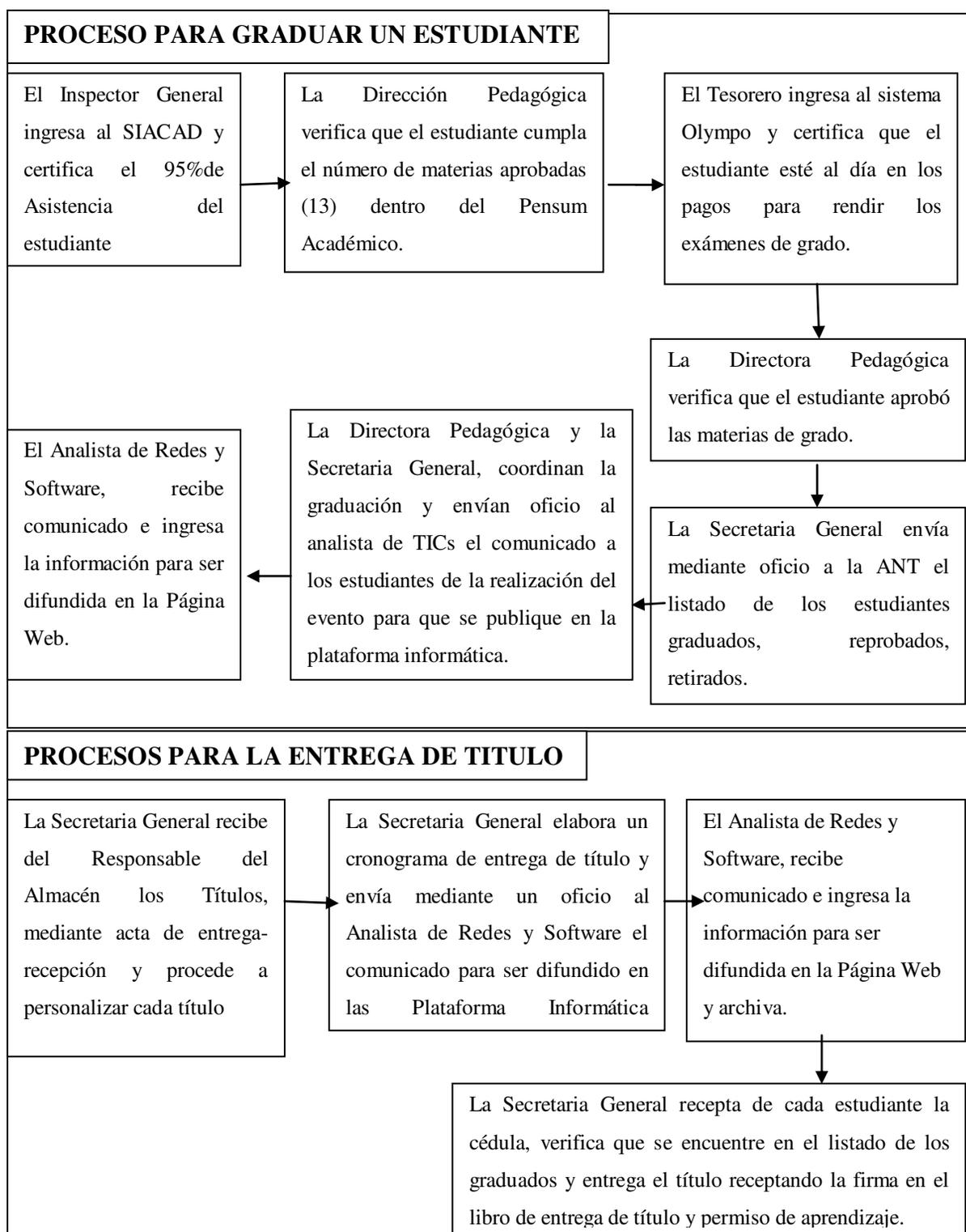
Fuente: Manual de Procedimientos de Dirección Pedagógica
Elaborado por: Los Autores

Gráfico 3.2 Procesos para Matriculación y toma de exámenes de grado.



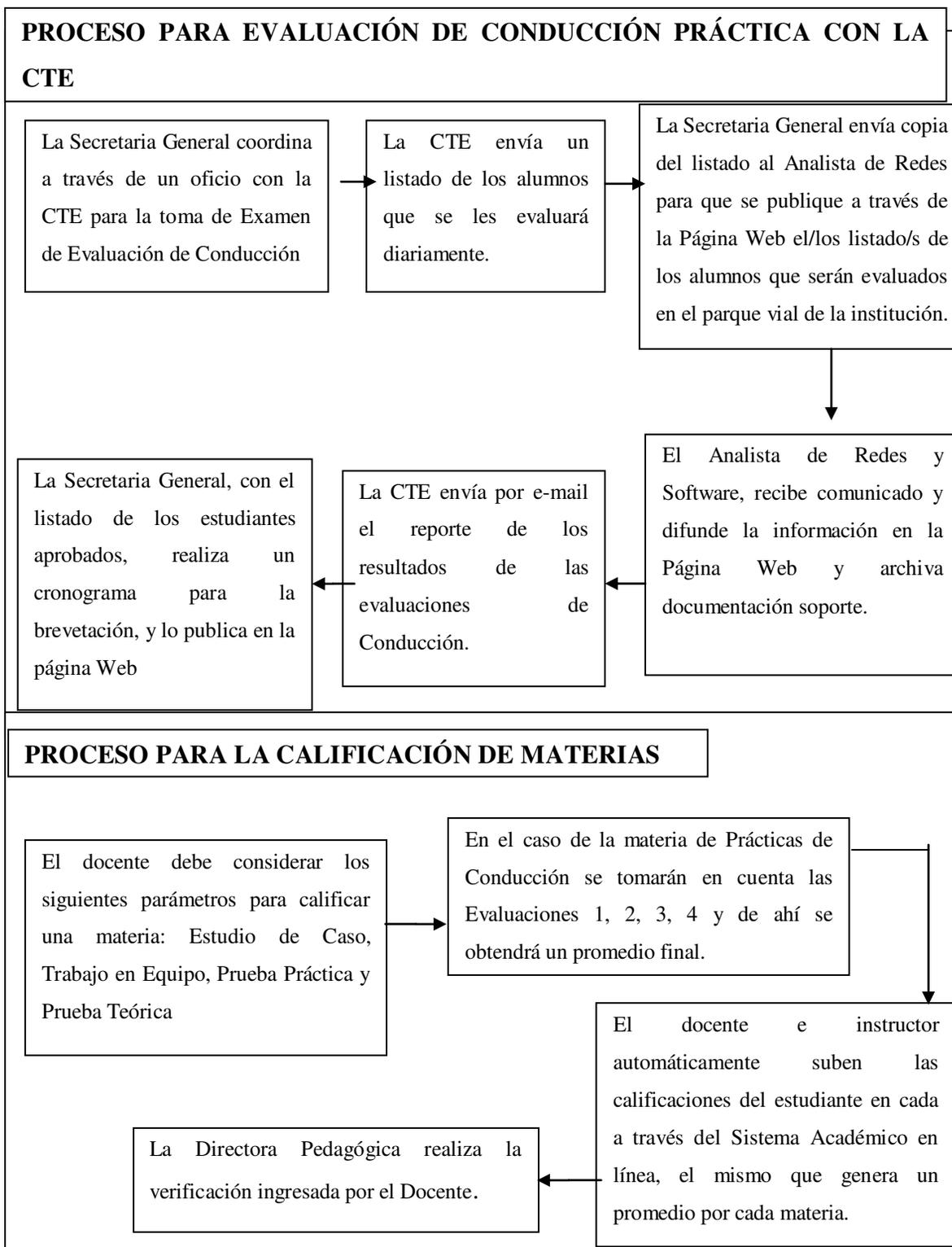
Elaborado por: Los autores

Gráfico 3.3 Procesos para Graduación de estudiantes



Elaborado por: Los autores

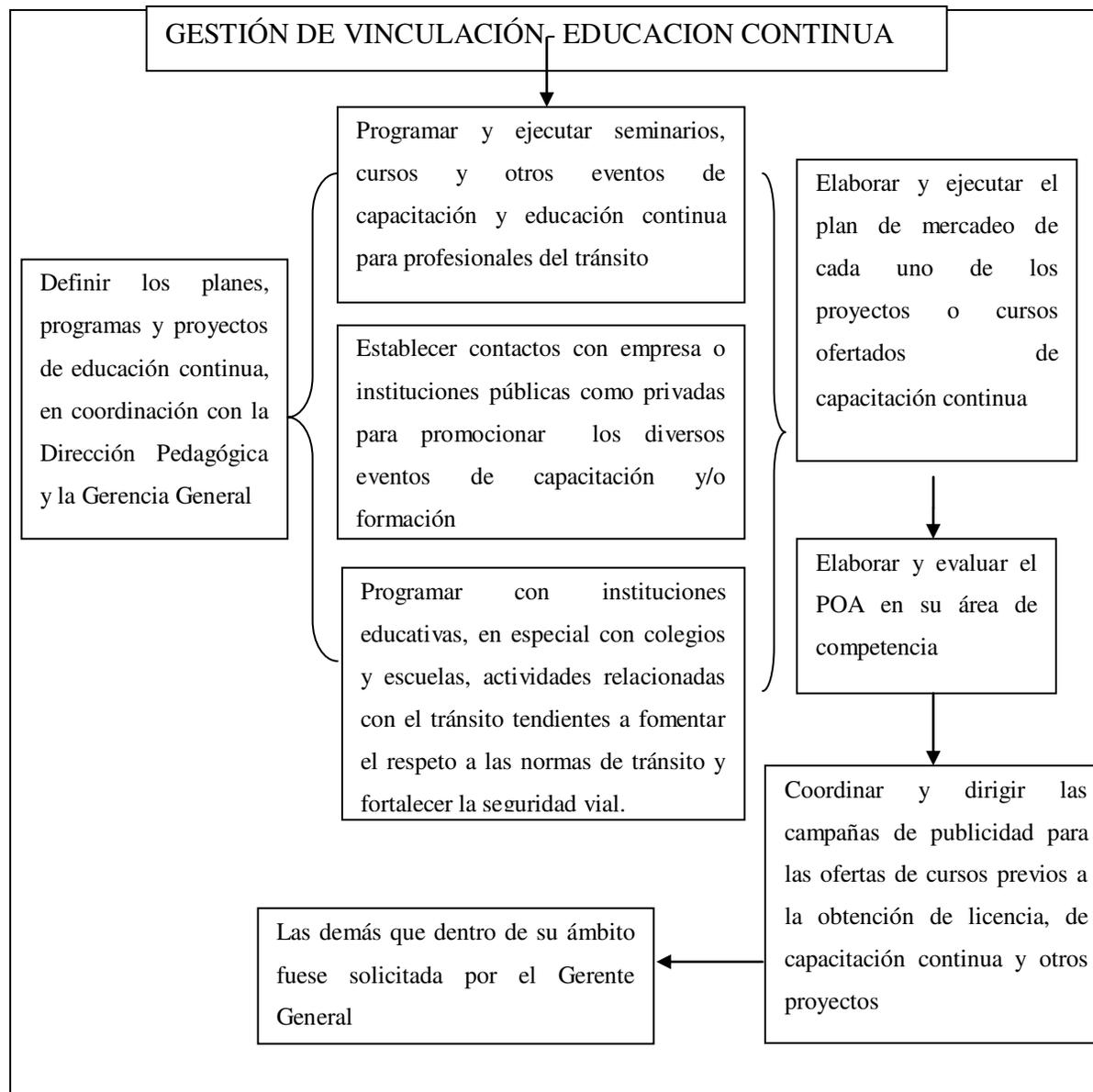
Gráfico 3.4 Proceso para Evaluación de Conducción Práctica con la Comisión de Tránsito del Ecuador



Elaborado por: Los autores

3.3.2 Descripción de Procesos de Educación Continua.

Gráfico 3.5 Procesos de Gestión de Educación Continua



Elaborado por: Los autores

3.4 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO DE LA EMPRESA

En el entorno microeconómico existen factores que surgen del mercado que influyen de manera directa o indirecta a la gestión de la empresa y en la organización de las relaciones de intercambio con el fin de satisfacer las necesidades del mercado.

Ilustración 3. 2 Elementos que forman el Micro entorno de la Empresa



Elaborado por: Los Autores

Al efectuar el análisis del microentorno se observan dos niveles:

- Microentorno Interno
- Microentorno Externo

3.4.1 Microentorno Interno.

- **EMPRESA.-** Análisis de la propia organización al momento de considerar estrategias y tácticas operativas. La empresa es la combinación de recursos humanos y materiales disponibles según el esquema de dependencias e interrelaciones entre los distintos elementos que constituyen una organización, partiendo desde la misión y visión.

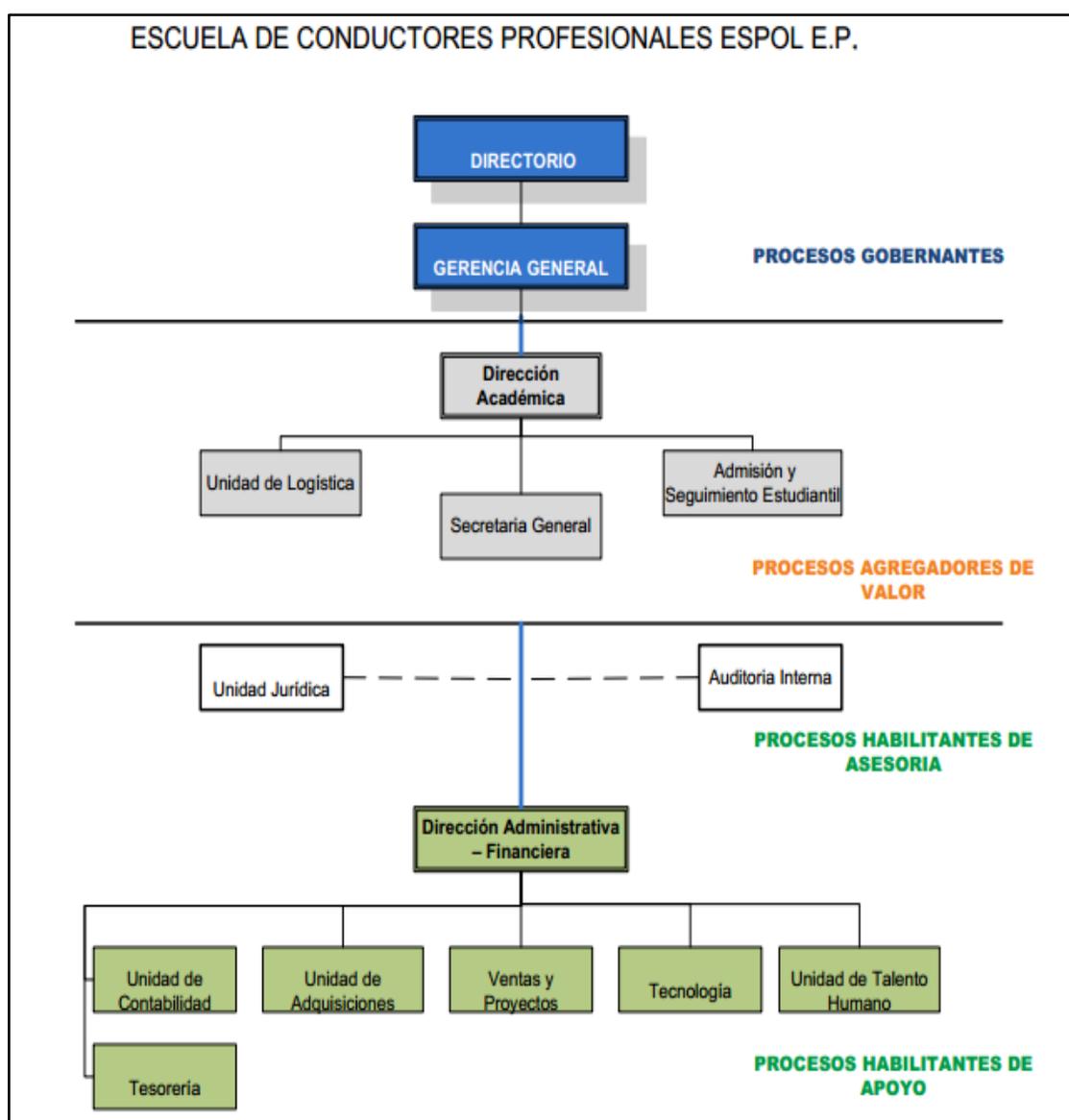
Se pueden considerar tres aspectos importantes dentro de una empresa:

1. Organigrama, que recoge la estructura de manera estática
2. Descripción de Atribuciones, que indica la aportación de cada uno en el proceso general, lo que debe hacerse.
3. Descripción de los procedimientos, que determina la modalidad a seguir en el proceso operativo interno.

CONDUESPOL está conformado por los siguientes grupos:

- ✓ **Procesos Gobernantes:** Directiva y Gerencia General
- ✓ **Procesos Agregadores de Valor:** Gestión Académica, Formación Práctica y Educación Continua.
- ✓ **Procesos Habilitantes de Asesoría:** Unidad Jurídica y Auditoría Interna.
- ✓ **Procesos Habilitantes de Apoyo:** Dirección Administrativa – Financiera.

Ilustración 3. 3 Organigrama en Procesos de la ECPE E.P.



Fuente: CONDUESPOL

3.4.2 Microentorno Externo.

- **Proveedores.-** Análisis de la situación de los proveedores potenciales para el desarrollo de la empresa en cuanto a su giro del negocio. La ECPE E.P., cuenta con proveedores principales vinculados a su giro del negocio:
 - ✓ Los profesionales e instructores de conducción que proveen a los estudiantes de la institución conocimientos en mecánica automotriz, seguridad vial, prácticas de manejo, etc. para su formación.
 - ✓ NUCOPSA Nuevas Operaciones Comerciales S.A. que abastece de combustible a los diferentes vehículos de la institución para las actividades diarias y transporte para emergencias.
 - **Intermediarios.-** Análisis de la situación de los agentes participantes en la comunicación y distribución del servicio.
 - ✓ ANETA (Automóvil Club del Ecuador); distribuidor autorizado único en el país de equipos psicosenométricos marca Petrinovic, importados de Chile, los mismos que sirven para realizar pruebas a los estudiantes de las escuelas de conducción
 - ✓ La ANT (Agencia Nacional de Tránsito), intermediario principal para los respectivos trámites en el proceso de evaluación de conducción y prácticas para los estudiantes, emisión de certificados, informes y títulos de los estudiantes, coordinados con la Secretaría General de la ECPE para el respectivo procedimiento.
 - **Competidores.-** Análisis de las empresas que satisfacen la misma necesidad y de los mismos niveles de competencia desde la perspectiva del cliente.

En el Cuadro 3.1 se muestra a la competencia de CONDUESPOL en la provincia del Guayas, con el mismo nivel de crecimiento. CONDUESPOL lleva la delantera con el número de estudiantes matriculados en un rango de 1200 a 1350 estudiantes registrados por año.

Cuadro 3. 4 Competencia de la ECPE E.P. en la Provincia del Guayas

INSTITUCION		TIPO C	# ESTUDIANTES
1	Escuela Superior Politécnica del Litoral ESPOL (CONDUESPOL)	X	1200-1350
2	Instituto "ARGOS" (4*4)	X	1000-1200
3	Instituto Espíritu Santo (TEST DRIVE)	X	800-1000
4	Universidad ECOTEC (VOLANTE) SAMBORONDON	- X	700-1000
5	Sindicato de Choferes Profesionales de Guayaquil	X	600-800
6	Instituto Superior Libertad "ECOVIAl" Guayaquil	X	600-800
7	Instituto "Albert Einstein" Milagros	X	700-800
8	Instituto Tecnológico Bolivariano	X	400-500
9	Universidad Espíritu Santo UESS	X	400-500
10	Sindicato de Balzar	X	400-500

FUENTE: Elaborado por los autores (Base de datos AGENCIA NACIONAL DE TRANSITO)

Ilustración 3. 4 Escuelas Profesionales en Guayas



FUENTE: Elaborado por los autores (Base de datos AGENCIA NACIONAL DE TRÁNSITO)

- **Cientes.-** Análisis del Cliente objetivo y grupos de interés que afectan de manera directa a la capacidad de la empresa para lograr los objetivos de la empresa.

Los clientes objetivos de CONDUESPOL se pueden deducir mediante los programas académicos que se realizan en la misma.

- ✓ Gestión Académica: Bachilleres o universitarios mayores de edad, que cuenten o no con la licencia tipo B.
- ✓ Educación Continua: Empresas que requieren que sus conductores estén capacitados/ Conductores interesados ya sean bachilleres o universitarios.

3.5 ANÁLISIS MACROECONOMICO

3.5.1 Demográfico.

En el último censo realizado por la INEC existió una población de catorce millones cuatrocientos ochenta y tres mil cuatrocientos noventa y nueve ecuatorianos, correspondiendo en la provincia del guayas 3.645.483 habitantes.

A continuación presentamos la tabla de habitantes que existía en la ciudad de Guayaquil en el 2010 conforme cada género.

Ilustración 3. 5 Censo de Población del Guayas- Guayaquil (2010)

2010	
GUAYAS	
GUAYAQUIL	
Consultar	
Total	2.350.915
Mujeres	1.192.694
Hombres	1.158.221

Fuente: INEC 2010

Mediante aquellos datos detallados por la INEC- Instituto Nacional de Estadística y Censo- en el año 2010, determina que la población de Guayaquil es de 2.350.915, con un crecimiento anual de 1,58%, es decir que para el 2014 la población es de 2503051 habitantes

desde 2010, la primera segmentación con la tasa brindada por el INEC es de habitantes de 20 hasta 34 años es de 43,6% nos arroja un mercado primario de estudio 768437 guayaquileños. Entre mayor es el número de habitantes en el Ecuador mayor sería el consumo de bienes y servicios, como conclusión se tendría un aumento de la demanda.

3.5.2 Económico.

Oferta y Demanda

- **Oferta.**-Al ser una empresa pública la oferta de bienes y servicios se realiza mediante los procedimientos de Contratación Pública, que se rigen por la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (LOSNCOP), el Reglamento General de la LOSNCOP, así como las resoluciones emitidas por el Servicio Nacional de Contratación Pública (SERCOP), cuyo objetivo es contratar bienes y servicios normalizados que se hallen homologados y catalogados, lo que significa que el registro de dichos bienes y servicios deben ser publicados en el portal www.compraspublicas.gob.ec para una contratación directa transparente y efectiva, a fin de optimizar los recursos del Estado y fortalecer el desarrollo del sector productivo del país.



- **Demanda.**-La demanda de estudiantes viene establecida por la Agencia Nacional de Tránsito que impone el número de estudiantes y cupos que deben llenarse para poder abrir un curso e iniciar las actividades correspondientes. El número de estudiantes también se estima dependiendo la infraestructura física, tecnológica y el capital humano con el que cuenta la escuela. La demanda estimada está entre 1200 mínimo a 1350 estudiantes máximo.

3.5.3 Natural.

Clima.- Ecuador tiene un clima tropical y húmedo, por la presencia de bosques naturales, selva amazónica, entre otras, reserva ecológica. Debido a esto en el Ecuador existen dos estaciones climáticas: húmeda y seca.

En el Cuadro 3.5 se puede apreciarlos periodos climáticos claves según las regiones del Ecuador.

Cuadro 3.5 Períodos Climáticos Claves en el Ecuador

COSTA	Tiene un clima tropical y una estación lluviosa que se extiende desde finales de diciembre a mayo.
SIERRA	Tienen una temporada de lluvias de octubre a mayo y una estación seca de junio a septiembre.
ORIENTE	Experimenta precipitaciones durante todo el año
ISLAS GALAPAGOS	Estación de lluvias (diciembre a mayo) y una estación seca (junio a noviembre).

Fuente: Elaborado por los autores

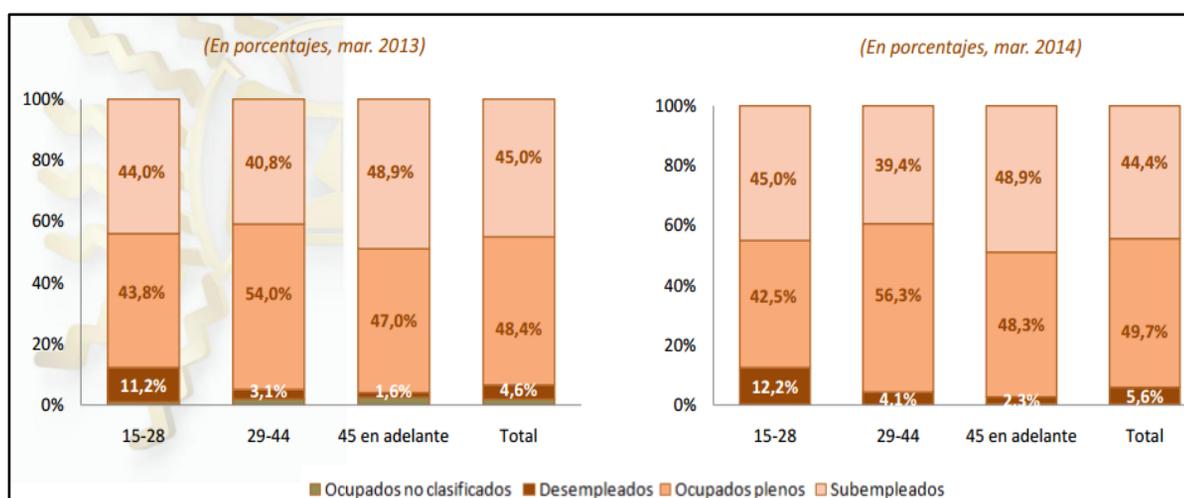
En Guayaquil es común que en la temporada de lluvias exista mayor incomodidad con los conductores, no tan solo por la inundación sino también por el tráfico. CONDUESPOL tiene los siguientes inconvenientes:

- La ESPOL se encuentra en una colina, la cual no habrá inconvenientes en la practicas de conducción.
- La infraestructura tanto de la universidad como de CONDUESPOL facilita la circulación de tránsito, brindando un excelente servicio en las temporadas de lluvias.
- **Incendios Forestales.-** CONDUESPOL tiene un riesgo grande ante esta adversidad natural, ya que la ESPOL es reconocida por su huella ecológica y se encuentra ubicado en un sector boscoso con riesgos a incendios forestales. Por esta razón, se encuentra un cuerpo de bomberos cercano que facilitala ayuda inmediata para este tipo de inconveniente como lo son los incendios.

3.5.4 Social.

Tasa de desempleo.- en la ilustración 3.6 se pueden observar los datos del Banco Central del Ecuador, se percibe que la tasa de desocupación aumentó al 5.6%, lo que da como resultado el aumento del desempleo en el país.

Ilustración 3. 6 Cifras de Desempleo 2014



Fuente: ENEMDU (Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo)

A razón de un aumento de la tasa de desempleo, la demanda en la escuela de conducción aumentaría debido a que los habitantes buscaran un medio alternativo para conseguir ingresos.

3.6 FUERZAS DE PORTER

❖ AMENAZA DE LA ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES (Alta)

La entrada del mercado es atractivo para los nuevos participantes debido a que las barreras de entrada son altas. Los requisitos principales son los fundamentales para la implementación, lo único formal es cumplir con la CONESUP los planes y programas de estudio elaborado por la empresa y que estas sean aprobados por la Comisión de Transito Nacional de Transporte Terrestre, Transito y Seguridad Vial.

❖ PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES (Baja)

De acuerdo al giro de negocio de la empresa que es ofrecer servicios para la formación y capacitación de conductores profesionales. Los proveedores internos de la empresa ofrecen servicios profesionales y el poder que tienen sobre la empresa es bajo debido a que pueden ser fácilmente sustituibles.

❖ AMENAZAS DE PRODUCTOS Y SERVICIOS SUSTITUTOS (Alta)

La amenaza de servicios sustitutos que se percibe en el sector de educación vial es la gran variación de tipo de licencias que existe en el mercado. Por esta razón, el servicio de la

empresa se puede reemplazar con las otras escuelas de conductores profesionales que ofrecen tipos de licencia: C, C1, D, D1, E, E1, G.

❖ PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES (alta)

La relación que tiene la empresa con la parte social de la población es brindar una educación vial justa y consciente, la cual actualmente se está trabajando con la implementación de nuevas leyes y servicios de tránsito en el Ecuador. La demanda de personas a involucrarse en el servicio de transporte ha aumentado considerablemente en los últimos años, lo que le ha permitido a la empresa alcanzar participación en el sector de educación y formación vial en la ciudad de Guayaquil

3.7 FODA CONDUESPOL

❖ FACTORES EXTERNOS DE LA ECPE E.P

Cuadro 3. 6 Factores Externos de la ECPE

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ La creciente incorporación de la mujer en el mercado de trabajo, específicamente en el del transporte. ✓ Nuevas reformas dentro de la Ley de Tránsito, la cuales crean nuevas necesidades del mercado actual. ✓ Tasa creciente de profesionales matriculados. ✓ Cursos por recuperación de puntos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Emergentes escuelas de Conducción en el país con el mismo nivel de crecimiento que la ECPE E.P. ✓ Falta de regulación o normatividad por parte de la CTE para la competencia creando saturación del mercado. ✓ Nuevas Resoluciones en Compras Públicas para la adquisición de vehículos en cuanto a participación nacional.

Elaborado Por: Los Autores

❖ FACTORES INTERNOS DE LA ECPE E.P

Cuadro 3. 7 Factores Internos de la ECPE

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Buena imagen institucional por prestigio de la “ESPOL”, sinónimo de calidad, trabajo, tecnología, entre otros factores positivos. ✓ Docentes de teoría con título universitario, varios con estudios o título de postgrados, con experiencia en docencia. Así como “instructores” con gran experiencia como conductores profesionales. ✓ Infraestructura física: parque vial de primera calidad y seguridad que hacen más fácil la enseñanza y el aprendizaje- 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta de una adecuada gestión de la calidad, así como lineamientos orientados a la calidad dentro de la empresa. ✓ No involucramiento del personal conforme a las metas de la empresa. ✓ Precios no competitivos, ya que esos vienen regulados por la Agencia Nacional de Tránsito (ANT) ✓ Reducida efectividad de la gestión organizacional.

Elaborado Por: Los Autores

3.8 ANÁLISIS FINANCIERO

Para obtener un diagnóstico de la situación financiera en la que se encuentra la empresa, el manejo de sus cuentas y las variaciones que han existido desde los primeros años de funcionamiento a la actualidad, se ha realizado un análisis financiero de los estados de Situación Inicial y estados de Resultados periodo (2011-2014).

3.8.1 ANÁLISIS HORIZONTAL.

En el Cuadro 3.7, se muestran las variaciones de ingresos y gastos que han existido desde el año 2011 al 2014. Los Ingresos Corrientes han variado negativamente en un 12% del 2013 al 2014 debido a que en los años anteriores se realizaban dos promociones por año y en el año 2014 solo se lanzó una promoción de estudiantes obteniendo como resultado menores ingresos.

La variación de los gastos ha sido mayor en un 48% a la de los años anteriores debido a los procesos de compra de activos fijos (equipos de computación, vehículos, maquinarias) para la empresa, estudios de consultoría para la empresa, y en el rubro de infraestructura de las instalaciones.

Cuadro 3. 8 Análisis horizontal

ESTADO DE RESULTADO COMPORATIVO	VARIACIONES (AUMENTO/DISMINUCIÓN)		
	2011-2012	2012-2013	2013-2014
INGRESOS CORRIENTES	76%	16%	-12%
TOTAL GASTOS	185%	-8%	48%
RESULTADO EJERCICIO	-12%	81%	-93%

Fuente: CONDUESPOL

Elaborado: Los Autores

3.8.2 INVERSIONES ANUALES.

El inicio de operaciones para CONDUESPOL tuvo un total de \$ 388,325.00 en inversión en el 2011. En el 2012 y 2013 hubo inversiones menores y en el año 2014 hubo inversiones necesarias para adaptarse como empresa pública. En el siguiente cuadro se detalla de mejor manera los rubros por los cuales se ha invertido.

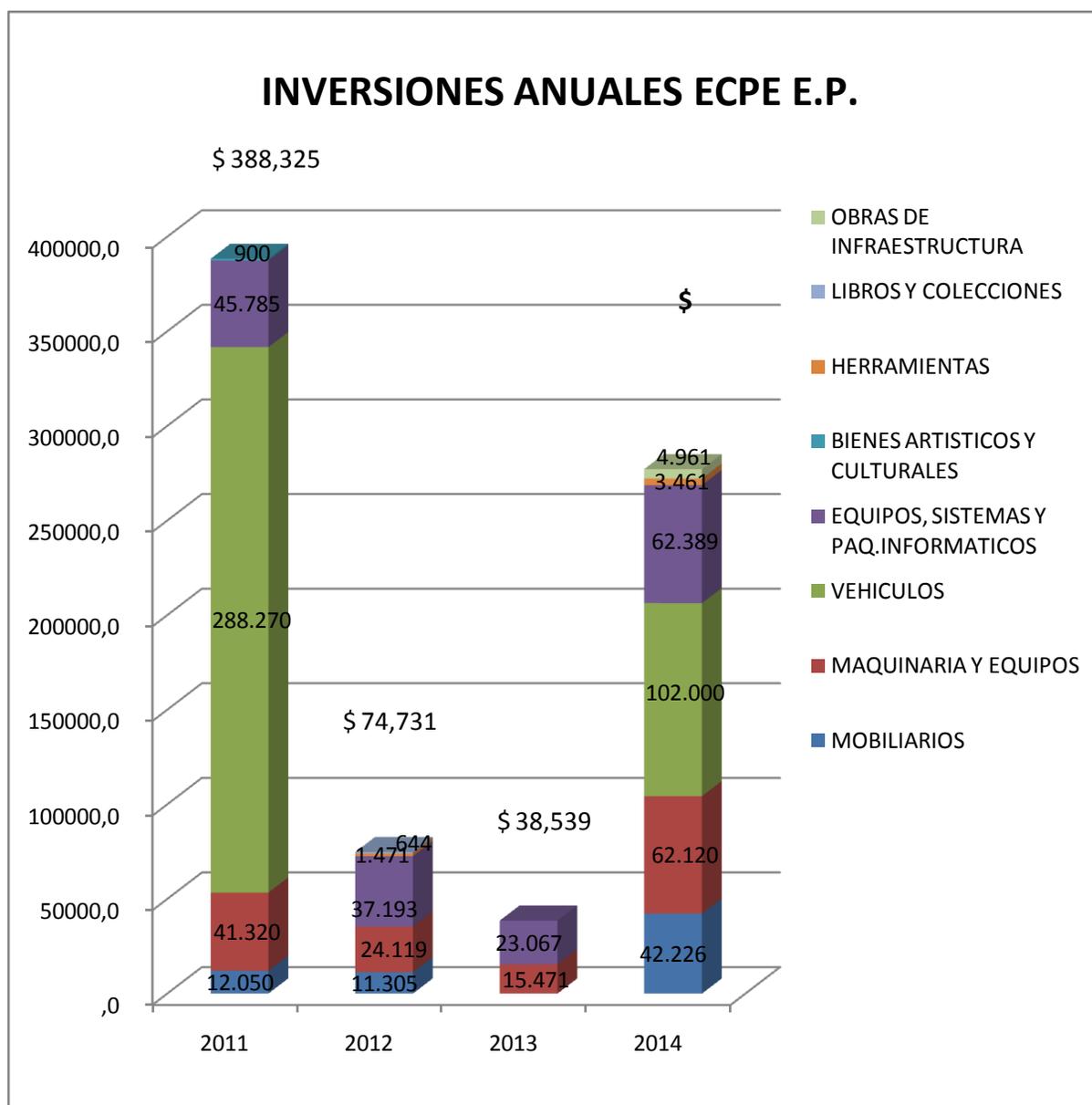
Cuadro 3. 9 Inversiones Anuales

INVERSIONES ANUALES ECPE E.P.				
	2011	2012	2013	2014
INFRAESTRUCTURA	\$	\$ -	\$ -	\$ 4,961.00
CONTRATACION DE ESTUDIOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 46,750.00
LIBROS Y COLECCIONES	\$	\$ 644.00	\$ -	
HERRAMIENTAS	\$	\$ 1,471.00	\$ -	\$ 3,461.00
BIENES CULTURALES	\$ 900.00	\$ -	\$ -	\$
EQUIPOS, SISTEMAS Y PAQ. INFORM.	\$ 45,785.00	\$ 37,193.00	\$ 23,067.00	\$ 62,389.00
VEHICULOS	\$ 288,270.00	\$ -	\$ -	\$ 102,000.00
MAQ. Y EQUIPOS	\$ 41,320.00	\$ 24,119.00	\$ 15,471.00	\$ 62,120.00
MOBILIARIOS	\$ 12,050.00	\$ 11,305.00	\$ 15,471.00	\$ 42,226.00
TOTAL PROM.	\$ 388,325.00	\$ 74,732.00	\$ 54,009.00	\$323,907.00

Elaborado: Por los autores

En la Ilustración 3.7 se puede observar que las inversiones realizadas durante el 2014 han sido mayores que en años anteriores en el rubro por adquisición de Vehículos, un bien representativo al giro de negocio de la empresa.

Ilustración 3. 7 Inversiones Anuales



Fuente: CONDUESPOL
 Elaborado: Los Autores

CAPÍTULO 4 METODOLOGÍA

4.1 ESTRUCTURA Y DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS EN LA ECPE E.P.

❖ Estructura por Procesos

La ECPE E.P., funciona con una estructura de procesos interrelacionados y comprometidos en el cumplimiento de los principios, objeto y fines empresariales, asociados al cumplimiento de la disposición emanada de la Resolución N° Senres-Proc-2006-00046 de la SENRES. Los procesos de la ECPE E.P., se ordenan y clasifican en función de su grado de contribución o valor agregado al cumplimiento de la misión y visión empresarial:

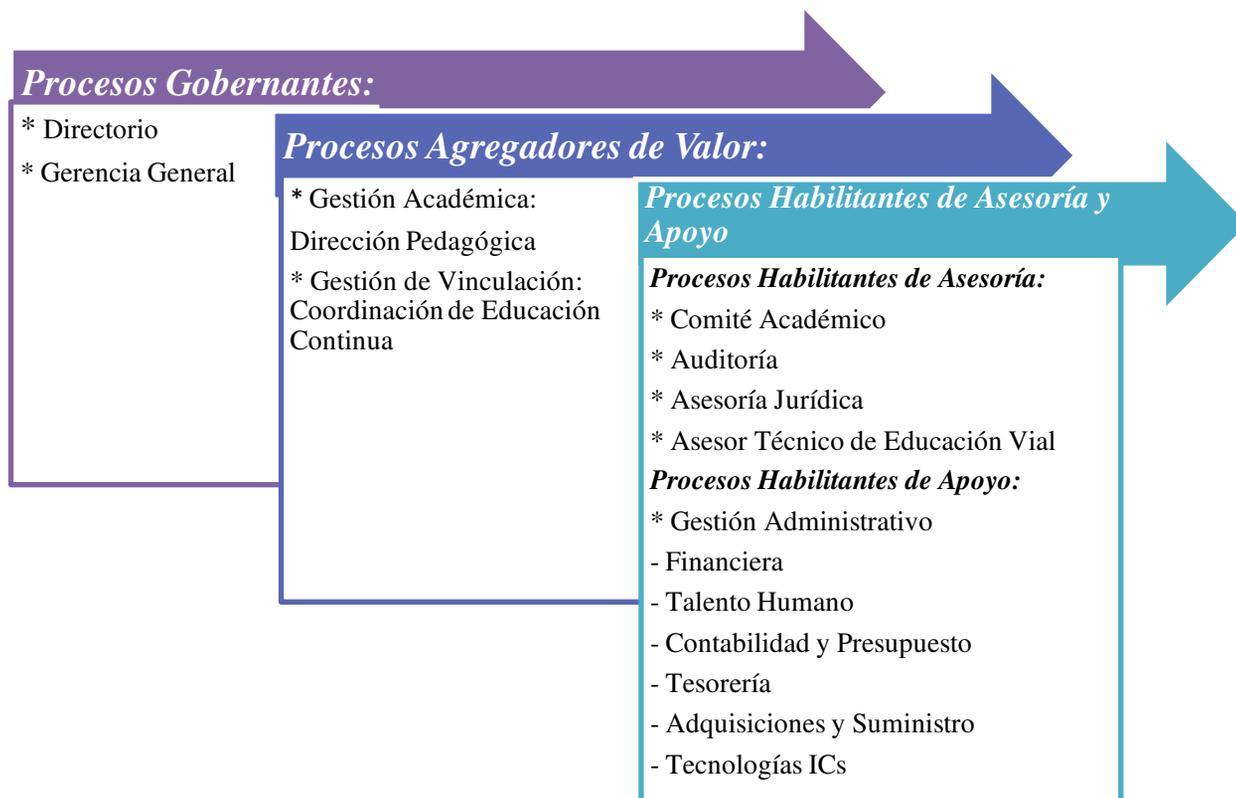
a. **Procesos Gobernantes:** Son responsabilidad de la Alta Dirección, consecuentemente, definen la formulación de políticas, directrices, planes estratégicos y la expedición de instrumentos para el buen funcionamiento de la organización;

b. **Procesos Agregadores de Valor:** Constituyen el nivel que genera los productos o servicios que requieren los clientes y constituyen la razón de ser de la ECPE EP; y,

c. **Procesos Habilitantes de Asesoría y Apoyo:** Se clasifican en procesos habilitantes de asesoría y procesos habilitantes de apoyo. Son responsables de aportar los recursos necesarios y apoyan para que los productos y servicios puedan prestarse de manera eficiente, eficaz y oportuna, entregando los recursos necesarios para la operación.

La ECPE E.P. para el desarrollo de su misión y objetivos ha desarrollado las respectivas áreas derivadas de los procesos habilitados en la empresa, detallados en la Ilustración No. 4.1.

Ilustración 4. 1 Estructura de Procesos



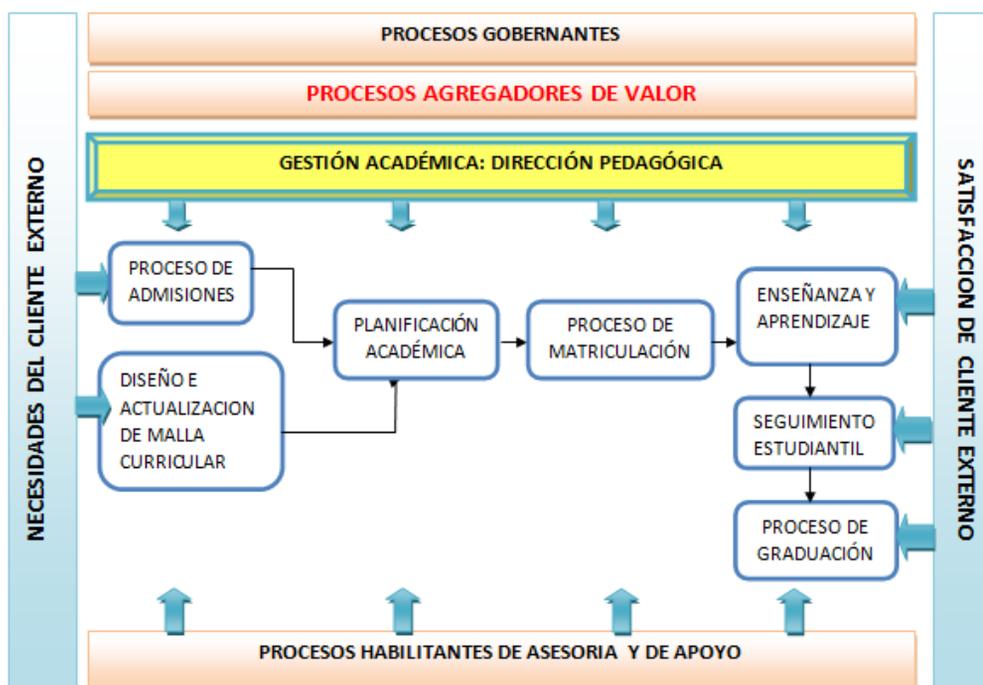
Fuente: Elaborado por los autores (Planificación Estratégica de CONDUESPOL)

4.2 CADENA DE VALOR

Para establecer la cadena de valor de la empresa se ha adoptado una integración horizontal, es decir el planteo de las actividades complementarias que se derivan de los procesos de apoyo con las actividades que realiza la empresa asociados a los procesos agregadores de valor.

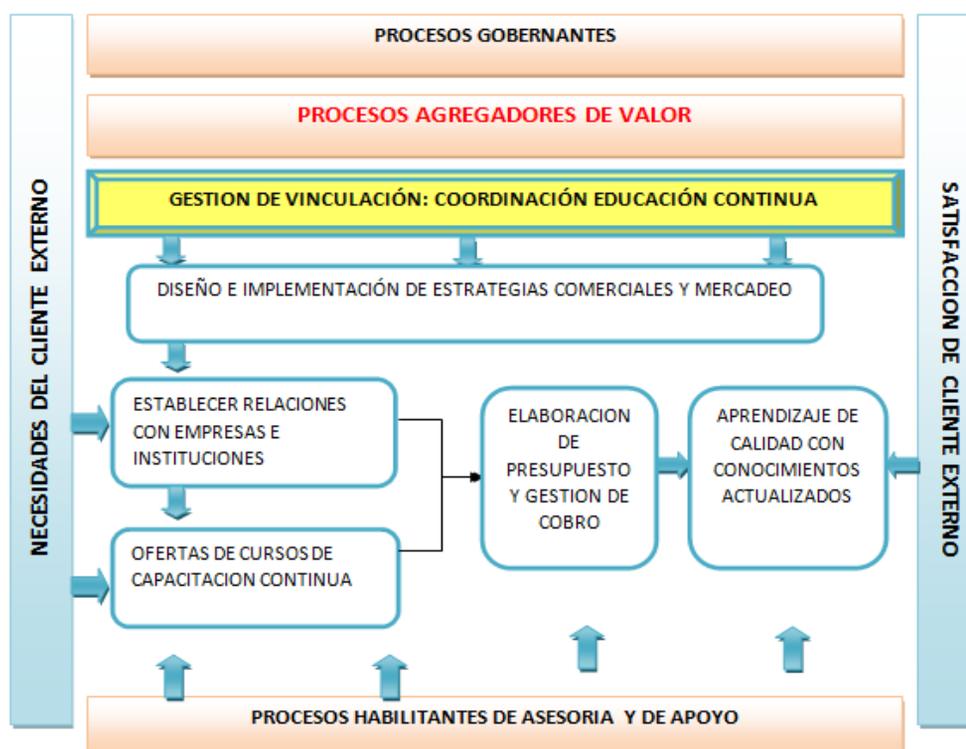
La cadena de valor de la ECPE E.P. elaborados se muestran en la Ilustración 4.2 y la Ilustración 4.3 especificando las actividades que desempeña la empresa internamente al ofrecer sus servicios de formación y capacitación de conductores profesionales de acuerdo al análisis e identificación que se realizó en la Estructura por Procesos donde se detallan aquellas actividades estratégicas en el que desenvuelve.

Ilustración 4. 2 Gestión de Vinculación



Elaborado por: Los autores

Ilustración 4. 3 Gestión Académica



Elaborado por: Los autores

4.3 ANÁLISIS DE ENCUESTAS A CLIENTES EXTERNOS (ESTUDIANTES)

La encuesta va dirigida a las personas que han realizado el curso de conducción profesional en CONDUESPOL. Dado a que actualmente están a iniciación de clases, no cuenta físicamente con estudiantes para la realización de las encuestas por tal motivo las encuestas se ejecutaron vía telefónica, con ayuda de las base de datos de estudiantes que ya realizaron el curso de conducción. Este estudio individual con el cliente asegura un buen resultado a la encuesta, evitando espacios en blanco y facilitando opiniones y sugerencias de cada uno de ellos.

4.3.1 Población.

La escuela de conducción está autorizada por la Comisión de Tránsito a tener una demanda de estudiantes en un rango entre 1200 a 1350 estudiantes. El curso tiene una duración de 7 meses, por lo cual se han obtenido 3 promociones en los últimos años desde el 2011 hasta el 2014.

Se realiza el cálculo de la siguiente manera:

1200 estudiantes x 3 promociones= 3600 estudiantes

4.3.2 Muestra.

Para calcularla muestra se utilizará la siguiente fórmula:

Ecuación 1: Muestra

$$\frac{nZ^2 * N * p * q}{(N-1) E^2 + Z^2 * p * q}$$

Donde:

N: Tamaño de la población de 3600 estudiantes

Z= Nivel de confianza de 95% es 1,96

P= Proporción de Ocurrencia de un Evento de 50%

Q: p-1

E: Margen de Error de 5%

Sustituyendo:

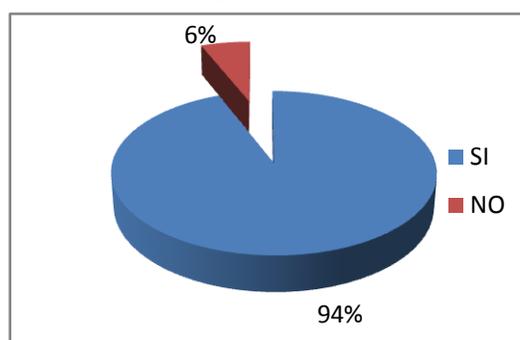
$$n = \frac{(1,96)^2 * 3600 * 0.50 * 0.50}{(3600-1) (0.05)^2 + (1,96)^2 * 0.50 * 0.50} = 348 \text{ estudiantes}$$

El tamaño de la muestra para la realización de las encuestas es de 348 estudiantes.

4.3.3 Análisis y resultados de encuestas realizadas a los clientes externos.

PREGUNTA 1: ¿Se siente usted conforme con el servicio prestado?

Ilustración 4. 4 Pregunta 1



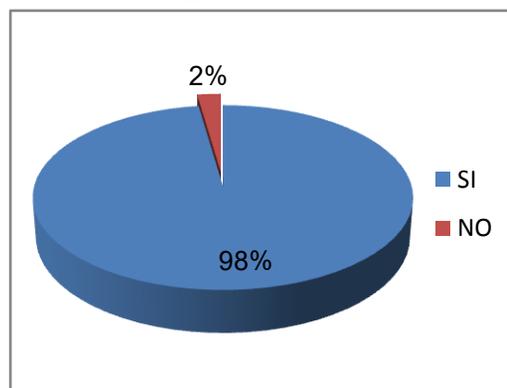
Elaborado por: Los Autores

Análisis Pregunta 1:

El 94% de los encuestados se sintieron conforme al servicio prestado, mientras el 6% no se siente conforme. De lo que se puede deducir que los estudiantes en general se encuentran satisfechos al servicio prestado por CONDUESPOL.

PREGUNTA 2: ¿Recomendaría usted este servicio?

Ilustración 4.5 Pregunta 2



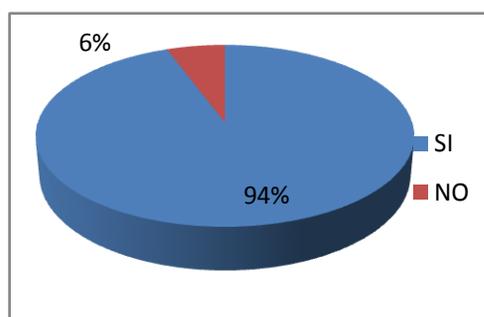
Elaborado por: Los Autores

Análisis Pregunta 2

Existe un 98% de que los estudiantes si recomendarían el servicio que presta CONDUESPOL, mientras que el 2% no lo harían. Con este porcentaje se puede deducir que la empresa brinda un buen servicio y que la publicidad boca a boca es su mejor medio de publicidad.

PREGUNTA 3: ¿Se siente usted seguro al dar el examen en la Comisión de Tránsito dados los conocimientos brindados en CONDUESPOL?

Ilustración 4. 6 Pregunta 3



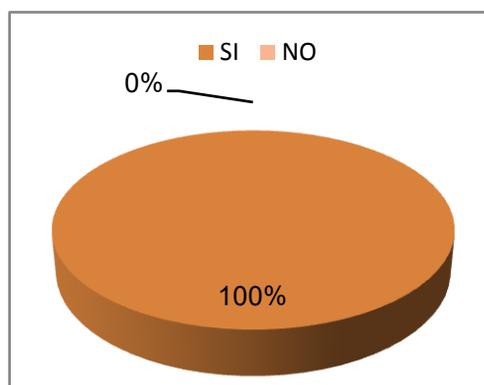
Elaborado por: Los Autores

Análisis Pregunta 3

Un 94% de los estudiantes se sienten seguros en dar el examen en la Comisión de Tránsito y un 6% no se sienten seguros. Vale recalcar que el 6% representa a personas que han tenido poca o nada de experiencia al manejar un vehículo antes de realizar el curso.

PREGUNTA 4: ¿Está usted conforme con las materias implantadas en la malla establecida por la Secretaría Académica?

Ilustración 4. 7 Pregunta 4



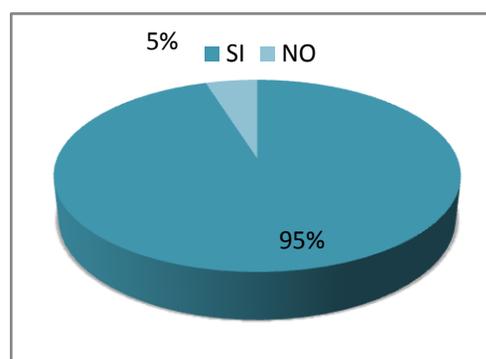
Elaborado por: Los Autores

Análisis Pregunta 4

El 100% de las personas se sienten conforme con las materias implantadas en la malla establecida por la Secretaría Académica.

PREGUNTA 5: ¿Considera usted que las instalaciones constan con una área física conforme a las necesidades del cliente?

Ilustración 4. 8 Pregunta 5



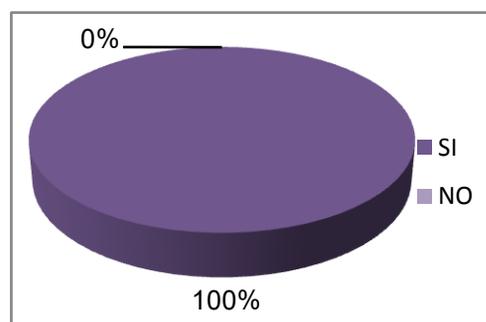
Elaborado por: Los Autores

Análisis Pregunta 5

El 95% de las personas se encuentran conforme con el área física y un 5% no se encuentra conforme, este 5% representa los malestares de los estudiantes en horario nocturno con respecto a la iluminación inadecuada, falta de seguridad y un lugar de recreación en los recesos.

PREGUNTA 6: ¿Está usted conforme con la forma de pago del curso que ofrece la escuela?

Ilustración 4. 9 Pregunta 6



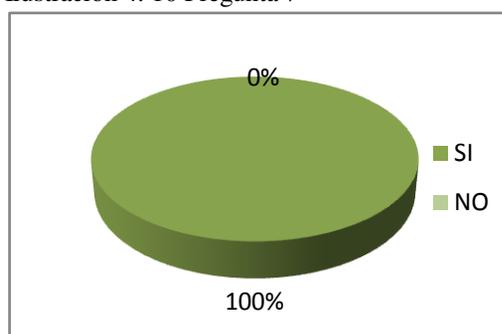
Elaborado por: Los Autores

Análisis Pregunta 6

El 100% de los estudiantes se encuentran conforme con la facilidad de pago que brinda CONDUESPOL.

PREGUNTA 7: ¿Considera usted que el aprendizaje en CONDUESPOL ha creado en usted una responsabilidad en las leyes viales?

Ilustración 4. 10 Pregunta 7



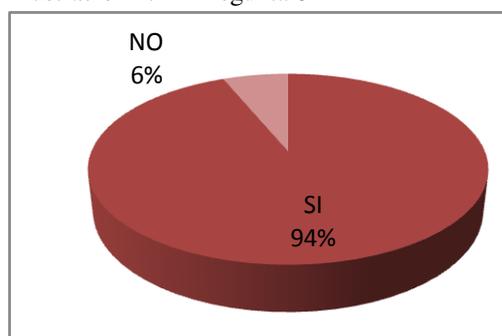
Elaborado por: Los Autores

Análisis Pregunta 7

El 100% de los estudiantes son conscientes de las Leyes Viales y resaltan que la enseñanza de CONDUESPOL ha influido en ellos.

PREGUNTA 8: ¿Considera usted que CONDUESPOL se encuentra en un punto geográfico accesible para los guayaquileños?

Ilustración 4. 11 Pregunta 8



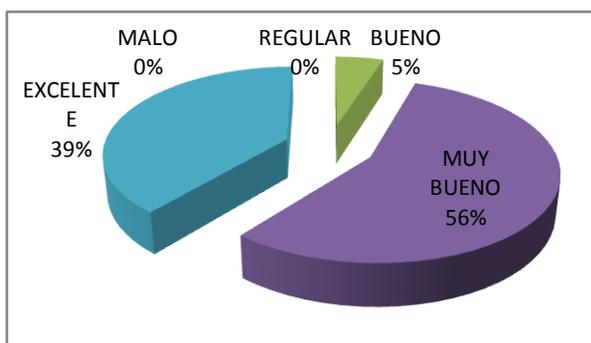
Elaborado por: Los Autores

Análisis Pregunta 8

El 94% de los encuestados están de acuerdo en que CONDUESPOL se encuentra en un punto geográfico accesible tanto en el Norte como en el Sur de Guayaquil, pero el 6% opina lo contrario por su incomodidad en el recorrido a llegar a CONDUESPOL.

Pregunta 9: ¿Cómo considera usted las prácticas brindadas por los instructores?

Ilustración 4. 12 Pregunta 9



Elaborado por: Los Autores

Cuadro 4. 1 Pregunta 9

MALO	0%	0
REGULAR	0%	0
BUENO	5%	17
MUY BUENO	56%	195
EXCELENTE	39%	136

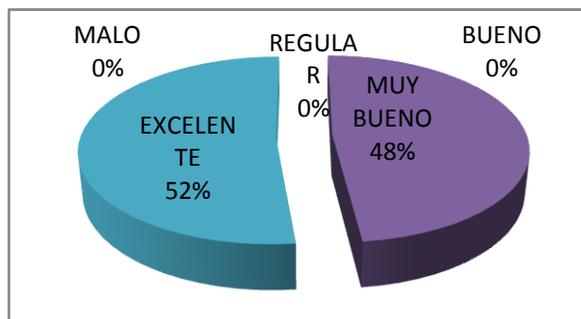
Elaborado por: Los Autores

Análisis Pregunta 9

Se concluye que la enseñanza impartida por los instructores es Muy Bueno con una calificación del 56% mayor, el 39% lo calificó como Excelente y un 5% como Bueno. Existe cierto nivel de inconformidad en los estudiantes por la falta de puntualidad de los instructores al realizar las horas de práctica.

PREGUNTA 10: ¿Cómo considera usted la enseñanza impartida por los profesores?

Ilustración 4. 13 Pregunta 10



Elaborado por: Los Autores

Cuadro 4. 2 Pregunta 10

MALO	0%	0
REGULAR	0%	0
BUENO	0%	0
MUY BUENO	48%	168
EXCELENTE	52%	180

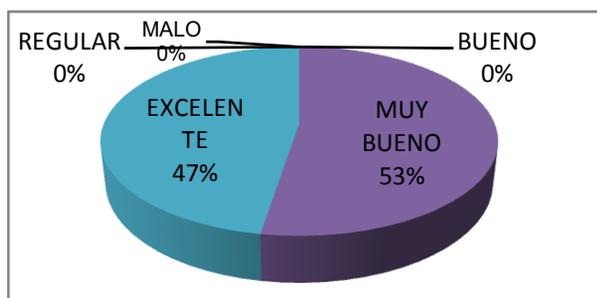
Elaborado por: Los Autores

Análisis Pregunta 10

Se concluyó que la enseñanza impartida por los profesores es Excelente. El 52% de los estudiantes certifican la excelencia de enseñanza y materias impartidas de los profesores, aunque un 48% lo calificó como Bueno por tener ciertos inconvenientes con la eficacia y capacidad cognoscitiva de los profesores al momento de enseñar.

PREGUNTA 11: ¿Cómo considera usted el servicio brindado en los laboratorios?

Ilustración 4. 14 Pregunta 11



Elaborado por: Los Autores

Cuadro 4. 3 Pregunta 11

MALO	0%	0
REGULAR	0%	0
BUENO	0%	0
MUY BUENO	53%	183
EXCELENTE	47%	165

Elaborado por: Los Autores

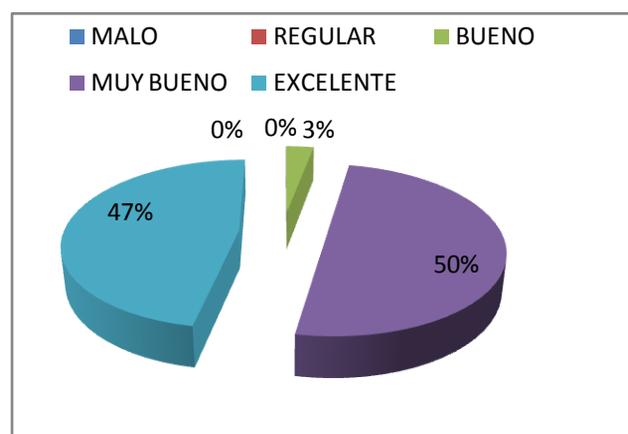
Análisis Pregunta 11

El 47 % de los estudiantes califica el servicio brindado en las instalaciones de los laboratorios como Excelente, mientras en mayoría el 53% lo califica como Bueno, este

últimose debe a la falta de mantenimiento en computadoras dañadas y luminarias en las diferentes aulas, lo cual afecta directamente a la enseñanza del estudiante y la satisfacción del cliente en general.

PREGUNTA 12: ¿Cómo considera usted la implementación Física Vial de CONDUESPOL?

Ilustración 4. 15 Pregunta 12



Elaborado por: Los Autores

Cuadro 4. 4 Pregunta 12

MALO	0%	0
REGULAR	0%	0
BUENO	3%	10
MUY BUENO	50%	174
EXCELENTE	47%	164

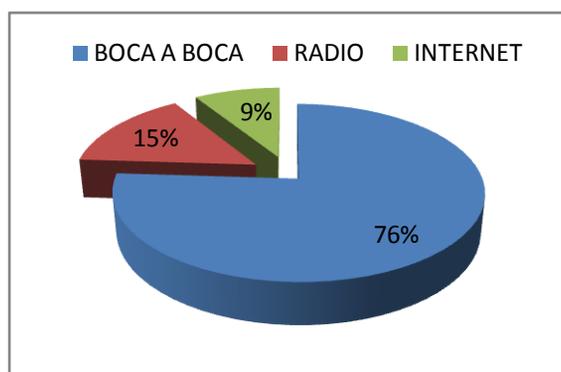
Elaborado por: Los Autores

Análisis Pregunta 12

Se concluye que la Implementación Física Vial de CONDUESPOL es Muy Bueno obteniendo un porcentaje del 50%, el 47% lo calificó como Excelente y un 3% como Bueno, esto se debe a que aún se está implementando la infraestructura del parque vial para la práctica de los estudiantes.

PREGUNTA 13: ¿Cómo llegó usted a enterarse de CONDUESPOL?

Ilustración 4. 16 Pregunta 13



Elaborado por: Los Autores

Análisis Pregunta 13

El 76% de los estudiantes conoce CONDUESPOL mediante publicidad Boca a Boca, le sigue la radio como medio de publicidad con un 15% y el internet un 9%. Se puede deducir que el mayor medio de publicidad que utiliza CONDUESPOL es el Boca a Boca, donde participan tanto los estudiantes de la escuela como los estudiantes de la ESPOL. Además de que el 100% de las personas comentaron que eligieron a CONDUESPOL por el prestigio de la ESPOL.

4.4 ANÁLISIS DE ENCUESTAS CLIENTE INTERNO

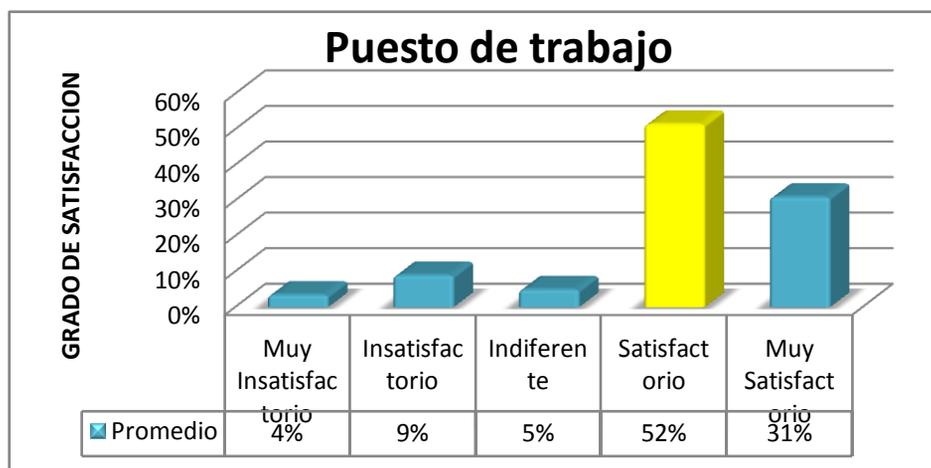
Para evaluar la satisfacción del cliente interno, también se realizó encuestas sobre los diferentes aspectos que influyen en su desempeño, comportamiento y calidad de trabajo, de los cuales se ha tomado en consideración los siguientes puntos:

- Puesto de trabajo
- Ambiente laboral
- Comunicación y Coordinación
- Condiciones Laborales
- Formación Profesional
- Motivación y Reconocimiento

Dado que la empresa es pequeña, se ha tomado el total de empleados administrativos que laboran por jornada completa en CONDUESPOL. Con un conteo de 50 empleados, se ha tomado el grado de satisfacción por parte del cliente interno, de donde se obtuvieron los siguientes resultados en cuanto a los puntos considerados anteriormente.

- **PUESTO DE TRABAJO**

Ilustración 4. 17 Puesto de trabajo



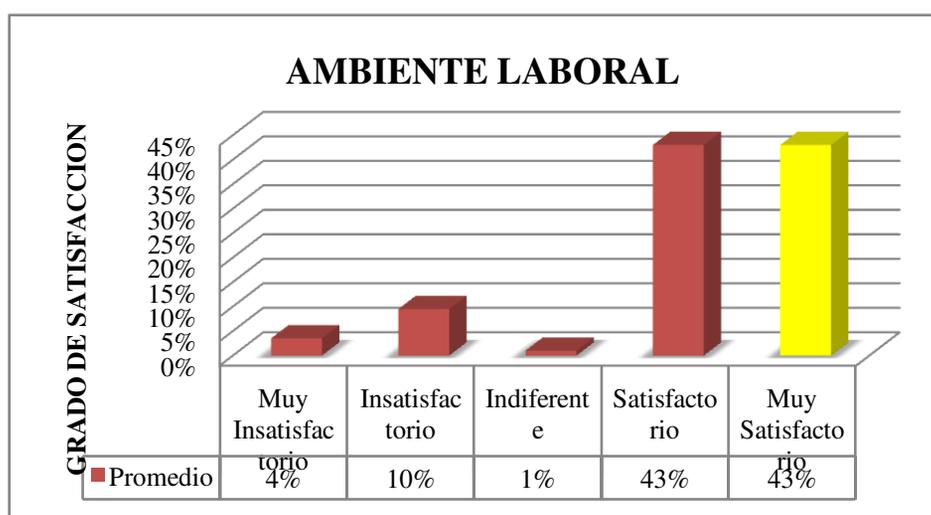
Elaborado por: Los Autores

Análisis del Puesto de Trabajo

Dada la información obtenida por las encuestas se puede observar que los clientes internos califican su puesto de trabajo como satisfactorio, conformado con un porcentaje alto del 52%.

- **AMBIENTE LABORAL**

Ilustración 4. 18 Ambiente Laboral



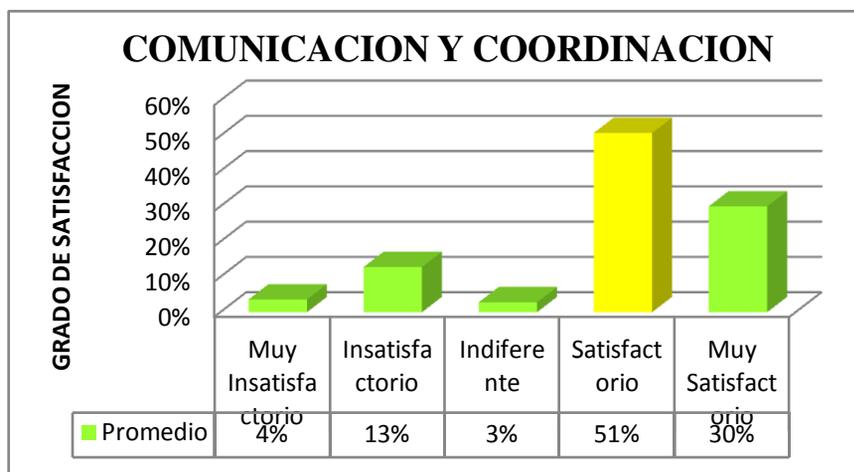
Elaborado por: Los Autores

Análisis del Ambiente Laboral

El 43% de clientes internos afirma que el ambiente laboral es muy satisfactorio, así como 4% afirma lo contrario.

- **COMUNICACIÓN Y COORDINACIÓN**

Ilustración 4. 19 Comunicación y Coordinación



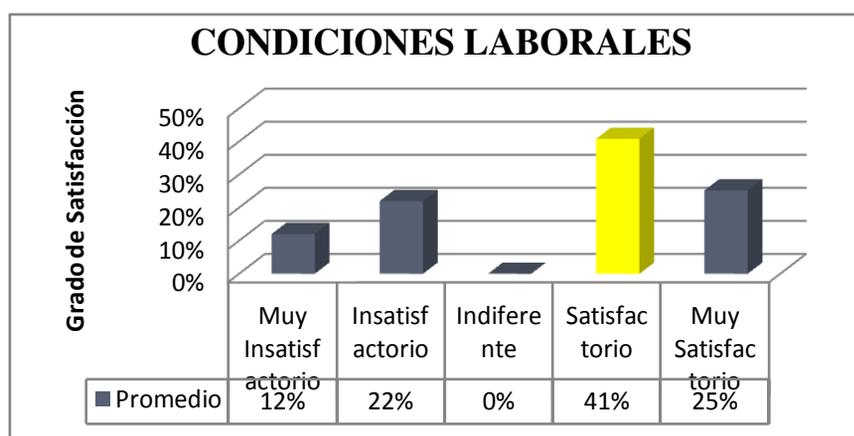
Elaborado por: Los Autores

Análisis de Comunicación y Coordinación

Dada la información obtenida por las encuestas a los clientes internos se observa que existe un grado satisfactorio en la comunicación y coordinación de la empresa conformada por un 51%.

- **CONDICIONES LABORALES**

Ilustración 4. 20 Condiciones Laborales



Elaborado por: Los Autores

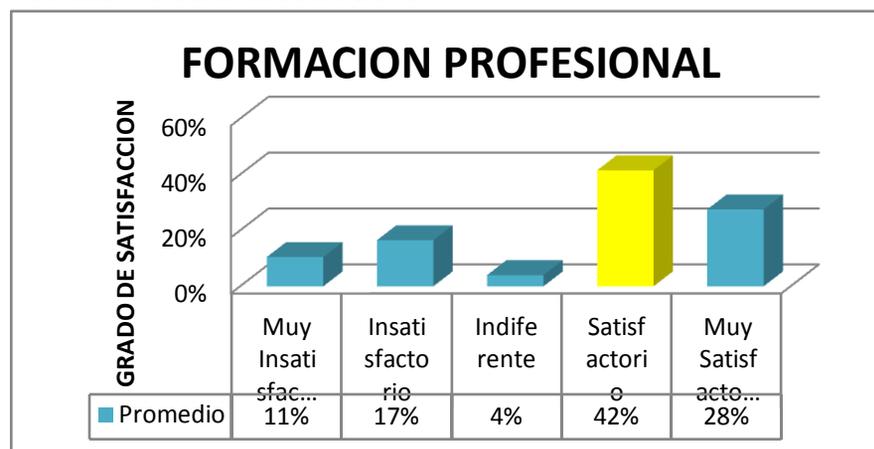
Análisis de Condiciones Laborales

Mediante las encuestas realizadas a los clientes internos se concluye que las condiciones laborales son Satisfactorio con un porcentaje alto del 41%. Las Condiciones Laborales se

refieren a la infraestructura de la empresa, la limpieza del lugar, que se cuente con lo necesario para su trabajo.

- **Formación Profesional**

Ilustración 4. 21 Formación Profesional



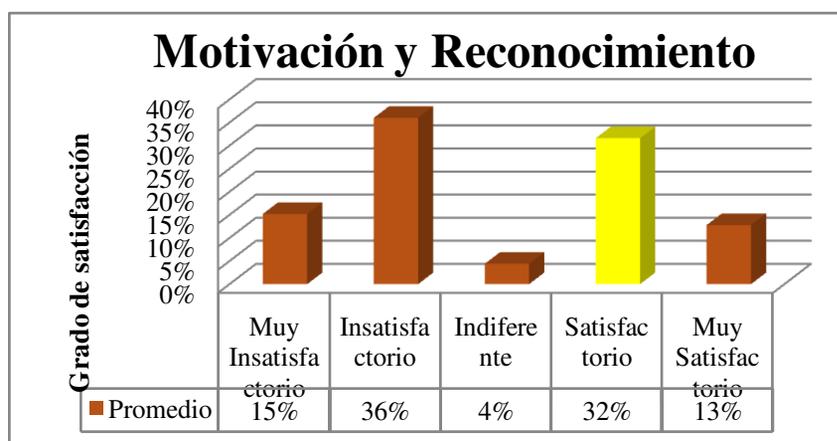
Elaborado por: Los Autores

Análisis de la Formación Profesional

Con la información obtenida mediante las encuestas realizadas a los clientes internos acerca de la Formación Profesional de los empleadores, revela que existe un grado satisfactorio del personal capacitado que conforma CONDUESPOL.

- **MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO**

Ilustración 4. 22 Motivación y Reconocimiento



Elaborado por: Los Autores

Análisis de Motivación y Reconocimiento

Dada la información obtenida por las encuestas a los clientes internos se observa que existe un grado alto de Insatisfacción en la Motivación y Reconocimiento de la empresa conformada por un 36%.

4.5 IMPACTO DE SATISFACCIÓN DE CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS

4.5.1 Clientes internos.

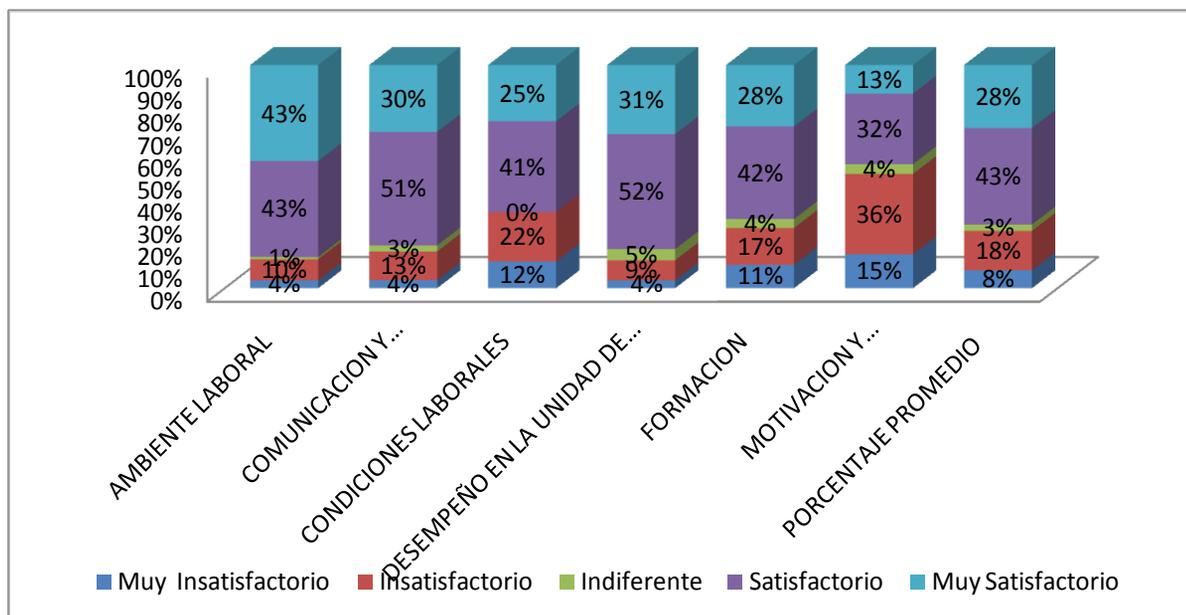
Cuadro4. 5 Satisfacción Laboral

ASPECTOS LABORALES	Muy Insatisfactorio	Insatisfactorio	Indiferente	Satisfactorio	Muy Satisfactorio
Ambiente Laboral	4%	10%	1%	43%	43%
Comunicación Y Coordinación	4%	13%	3%	51%	30%
Condiciones Laborales	12%	22%	0%	41%	25%
Desempeño En La Unidad De Trabajo	4%	9%	5%	52%	31%
Formación	11%	17%	4%	42%	28%
Motivación Y Reconocimiento	15%	36%	4%	32%	13%
Porcentaje Promedio	8%	18%	3%	43%	28%

Elaborado por: Los Autores

En la Ilustración 4.23 se muestra los porcentajes obtenidos de las encuestas realizadas, en el cual se puede deducir que en general la satisfacción laboral es Satisfactoria. Sin embargo, existen variables como el de Motivación y reconocimiento en el que hay que trabajar, así como las condiciones laborales de la empresa que mostraron los porcentajes más bajos.

Ilustración 4. 23 Satisfacción Laboral



Elaborado por: Los Autores

4.5.2 Clientes Externos.

Cuadro 4. 6 Satisfacción por Servicios Brindados

SATISFACCION ESTUDIANTIL	SI SE SIENTE CONFORME	NO SE SIENTE CONFORME
Servicio al Cliente	94%	6%
Materias Implantadas	100%	0%
Establecimiento	95%	5%
Forma de Pago	100%	0%
Porcentaje Promedio	97%	3%

Elaborado por: Los Autores

Cuadro 4. 7 Satisfacción por Servicios Brindados a Clientes Externos

PERCEPCIÓN DEL CLIENTE EXTERNO	MALO	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
Enseñanza	0%	0%	0%	56%	44%
Prácticas vehicular	0%	0%	5%	56%	39%
Laboratorios	0%	0%	0%	53%	47%
Implementación Física Vial	0%	0%	3%	50%	47%
Promedio	0	0%	2%	54%	44%

Elaborado por: Los Autores

CAPITULO 5 DESARROLLO DEL BALANCE SCORECARD

5.1 DESARROLLO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PROPUESTOS Y SUS ESTRATEGIAS

Para determinar los objetivos estratégicos que servirá en al desarrollo del Cuadro de Mando Integral y a la vez proponer una mejora en el plan estratégico actual de la empresa, se utilizó la metodología S.M.A.R.T.

Cuadro 5. 1 Objetivos Estratégicos Propuestos y sus Estrategias

Objetivos Estratégicos	Estrategias
OE1.-Mejorar los índices de rentabilidad mediante la reducción de costos y gastos.	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar el rendimiento de la inversión mediante optimización del uso del presupuesto. Optimizar los costos operativos y administrativos de la organización, evitando costos innecesarios al desarrollo de actividades, proyectos o adquisición de servicios.
OE2.- Incrementar la satisfacción del cliente mediante la adopción de estándares de satisfacción del cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Dotar de infraestructura física y tecnológica adecuada que permita brindar un mejor servicio. • Desarrollar encuestas de satisfacción sobre el servicio que nos permita atender a sus necesidades.
OE3.-Incrementar y diversificar la demanda de CONDUESPOL.	<ul style="list-style-type: none"> • Definir un plan de negocios para otorgar otros tipos de licencia. • Crear programas de educación continua a instituciones públicas y privadas.
OE4.-Incrementar la eficacia y eficiencia en la gestión de procesos internos con responsabilidad y transparencia ciudadana.	<ul style="list-style-type: none"> • Orientar las actividades operativas y administrativas de la empresa a resultados concretos y medibles • Optimizar el uso de los recursos y materiales asignados al personal por el presupuesto anual.
OE5.- Incrementar el desarrollo del capital humano mediante la adopción de una cultura organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> • Estructurar un plan de formación y capacitación acorde a las necesidades de la empresa. • Fortalecer las competencias de talento humano.

Elaborado por: Los Autores

5.2 MATRIZ DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ALINEADOS A LAS PERSPECTIVAS DEL BSC.

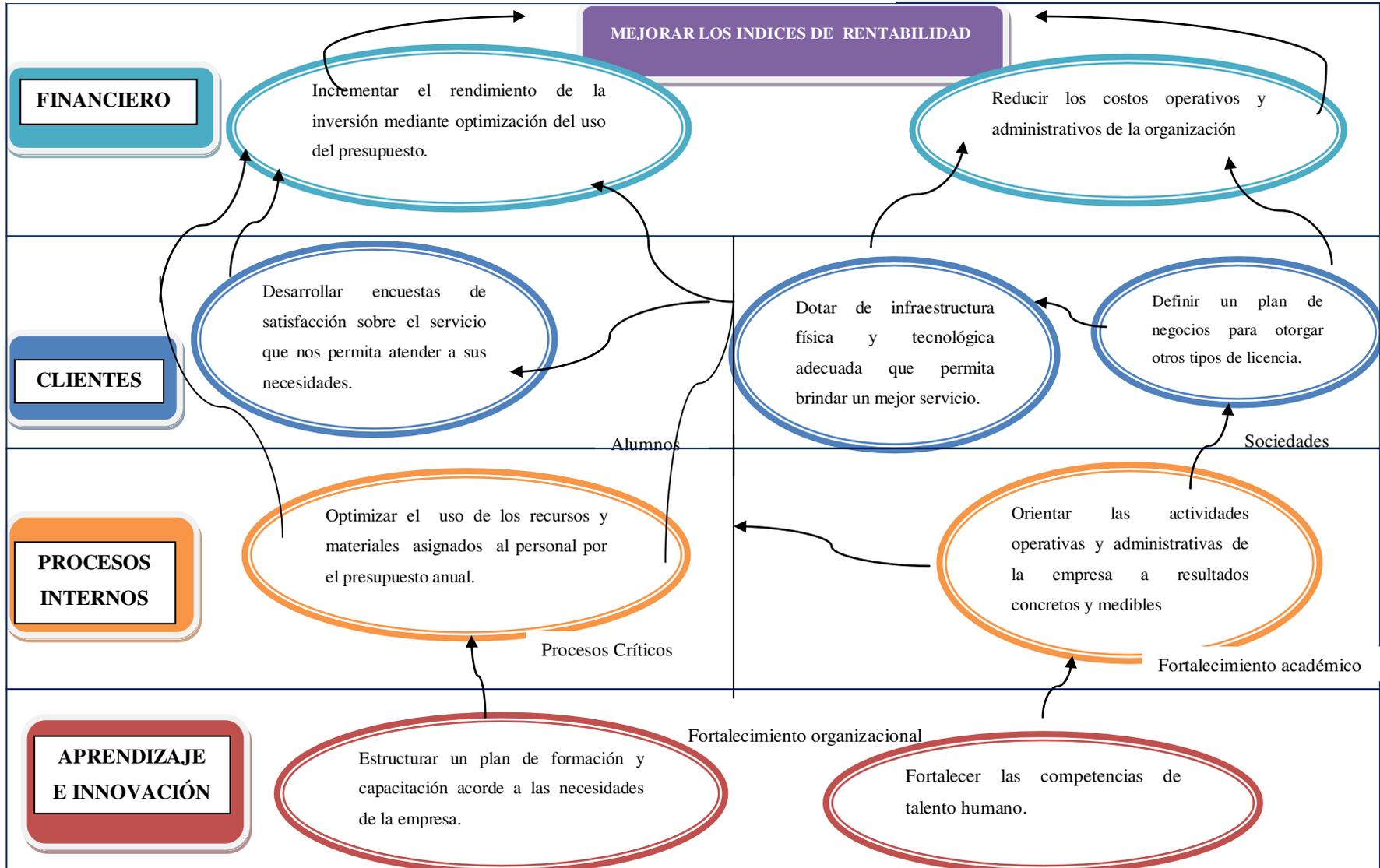
Cuadro 5. 2 Matriz de Objetivos Alineados a las Perspectivas del BalancedScorecard.

ESTRATEGIAS	PERSPECTIVAS			
	Financiera	Clientes	Procesos Internos	Aprendizaje y crecimiento
Incrementar el rendimiento de la inversión mediante optimización del uso del presupuesto.	X			
Reducir los costos operativos y administrativos de la organización	X			
Dotar de infraestructura física y tecnológica adecuada que permita brindar un mejor servicio.		X		
Desarrollar encuestas de satisfacción sobre el servicio que nos permita atender a sus necesidades.		X		
Definir un plan de negocios para otorgar otros tipos de licencia.		X		
Crear programas de educación continua a instituciones públicas y privadas.		X		
Orientar las actividades operativas y administrativas de la empresa a resultados concretos y medibles			X	
Optimizar el uso de los recursos y materiales asignados al personal por el presupuesto anual.			X	
Estructurar un plan de formación y capacitación acorde a las necesidades de la empresa.				X
Fortalecer las competencias de talento humano.				X

Elaborado por: Los Autores

5.3 MAPA ESTRATÉGICO

Ilustración 5. 1 Mapa Estratégico



Elaborado por: Los Autores

5.4 MATRIZ DE INDICADORES

Para la construcción del Balanced Scorecard, es necesario establecer indicadores que se alineen a los objetivos estratégicos de la empresa, de esta manera se pueden medir los resultados obtenidos por las metas establecidas.

En el Cuadro 5.3, se muestran los indicadores propuestos, la forma de cálculo, la descripción del indicador, las metas a la que se desea llegar, el umbral, la línea base de donde se da inicio a la gestión, y la frecuencia en la que se va a medir el indicador.

Cuadro 5. 3 Matriz de Indicadores

Indicador	Metas de Gestión del Objetivo	U M BR AL	Forma de Cálculo	Descripción del indicador	Frecuencia
Rendimiento sobre la Inversión	Aumentar en un 5% el rendimiento sobre la inversión.	20 %	(Utilidad neta o Ganancia / Inversión) x 100	Nos permitirá deducir cuanto ha sido el rendimiento obtenido por la inversión producida	Mensual
Porcentaje de Reducción de Costes	Reducir al menos 10% de los costos	20 %	(Costos Reales / Costos Presupuestados)*100	Medir la reducción de los costos innecesarios por actividades, procesos, proyectos o servicios adquiridos	Mensual
Porcentaje de Satisfacción del Cliente Externo	Alcanzar el 100% de clientes satisfechos	20 %	(Clientes Satisfechos / Total de Clientes Encuestados)*100	Medir el grado de satisfacción que tienen los clientes en cuanto al servicio adquirido.	Trimestral
Porcentaje de Infraestructura física y tecnológica implementada	Alcanzar el 90% de infraestructura	20 %	Avance de Infraestructura física y tecnológica instalada	Medir los avances en infraestructura propuestos con el objetivo de brindar un buen ambiente al cliente.	Trimestral

Indicador	Metas de Gestión del Objetivo	U M BR AL	Forma de Cálculo	Descripción del indicador	Frecuencia
Porcentaje de crecimiento de demanda	Aumentar en un 20% la demanda de estudiantes	20 %	[(Matriculados año actual-Matriculados año anterior)/ Matriculados año anterior]*100	Obtener el porcentaje de crecimiento en la demanda.	Anual
Porcentaje de cursos dictados	Aumentar en un 10% el número de cursos asistidos	20 %	(Cursos asistidos/ Total Cursos Planificados)*100	Mejorar el número de cursos abiertos en el programa de educación continua.	Mensual
Porcentaje de cumplimiento de tareas	Aumentar el cumplimiento de tareas al 95%	20 %	(Tareas cumplidas/Tareas asignadas)*100	Medir el porcentaje de tareas terminadas en relación del total de tareas asignadas.	Mensual
Porcentaje De Recursos no utilizados	Reducir en un 10% el desperdicio de materiales	20 %	(Cantidad de recursos usados/Cantidad recursos total asignado)*100	Medir que porcentaje de recursos utilizados en actividades diarias.	Mensual
Porcentaje de satisfacción cliente interno	Lograr un 100% de satisfacción.	20 %	(Número de quejas de empleados/ total empleados encuestados) *100	Medir el grado de satisfacción que tienen los clientes internos.	Trimestral
Porcentaje de avance Capacitación Personal	Lograr el 100% de personal capacitado.	20 %	(Personal capacitado/ Total empleados a capacitar)*100	Medir el porcentaje de personal capacitado.	Trimestral

Elaborado por: Los Autores

5.5 ESTABLECIMIENTO DE METAS

Para cada Indicador se han establecido metas que ayuden en el cumplimiento de las estrategias alineadas a los objetivos estratégicos. Cada una de las metas ha sido establecida acorde al objetivo estratégico al que se quiere llegar y ha sido asociada a un indicador por el cual se medirá su cumplimiento. Estas metas han sido establecidas mediante datos

históricos de la empresa y dado un previo diagnóstico de la misma. En el siguiente Cuadro 5.4 se han obtenido líneas base que han sido tomadas tanto de las encuestas realizadas a cliente interno y externo como de los análisis realizados a la empresa para tener un punto de partida en la medición de las metas establecidas.

Cuadro 5. 4 Metas/Línea base

METAS	LÍNEA BASE
Aumentar en un 5% el rendimiento sobre la inversión.	Según $ROI = 58821.78 / 323907 = 18\%$
Reducir al menos 10% de los costos	COSTOS Y GASTOS 2014= 1,670,904.50
Alcanzar el 100% de clientes satisfechos	90% SATISFACCION CLIENTE
Alcanzar el 90% de infraestructura	70%
Aumentar en un 20% la demanda de estudiantes	1200 ESTUDIANTES ANUALES
Aumentar en un 10% el número de cursos asistidos en educación continua	3 cursos mensuales
Aumentar el cumplimiento de tareas al 95%	75% tareas terminadas a tiempo
Reducir en un 10% el desperdicio de materiales	15% de recursos disponibles se convierten en desperdicio de material
Lograr un 100% de satisfacción.	70% del personal satisfecho
Lograr el 100% de personal capacitado.	25% del personal se encuentra en programa de capacitación

Elaborado por: Los Autores

5.6 INTERES/ EXPECTATIVAS DE LOS STAKEHOLDERS

Para un mejor análisis de la empresa en el cuadro 5.4, se ha identificado los grupos de interés o también llamadas Stakeholders. Se ha evaluado el impacto que los grupos de

interés tienen dentro de la empresa, así como sus expectativas/intereses y las potenciales estrategias a considerar para atender sus necesidades.

Cuadro 5. 5 Intereses/ Expectativas de los Stakeholders

STAKEHOLDERS	Interés/ Expectativas del Stakeholders	Nivel de Influencia	Potenciales Estrategias
<i>Clientes</i>	La oferta de Programas y servicios de calidad a precios justos o regulados por el organismo de control.	ALTO	Excelencia en el servicio al cliente, y gestión académica. Comunicación adecuada de los servicios.
<i>El Estado ecuatoriano</i>	La contribución al cumplimiento de los objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir y al posicionamiento de las empresas públicas como ejemplar empresarial nacional.	ALTO	Desarrollar programas de educación vial, creando concientización en las vías del país.
<i>Con la Sociedad</i>	La formación de conductores de calidad que contribuyan a disminuir la tasa de accidentes provocados por impericia e irresponsabilidades.	MEDIO	Vínculos de responsabilidad ciudadana.
ESPOL	La contribución al posicionamiento nacional por la calidad, un trabajo eficiente y la aportación de recursos necesarios para el desarrollo de la ESPOL.	ALTO	Crear beneficios mutuos al crear una buena imagen de la ESPOL.

STAKEHOLDERS	Interés/ Expectativas del Stakeholders	Nivel de Influencia	Potenciales Estrategias
<i>Proveedores</i>	Establecer relaciones armónicas, bajo el principio “ganar-ganar”, en el contexto de las políticas de transparencia que promueve el Gobierno Nacional, esquemas de pago favorables para sus intereses.	MEDIO	Convenios de pagos acordados a negociaciones. Crear cartera de proveedores fieles a las adquisiciones realizadas.
<i>Servidores</i>	El desarrollo profesional y personal que garantice sus derechos en el contexto de la normativa interna de una empresa pública.	ALTO	Desarrollar un ambiente laboral satisfactorio. Fortalecer su desarrollo profesional.
<i>Socios</i>	Crear relaciones de mutuo beneficio para contribuir a la sostenibilidad de las alianzas.	ALTO	Crear valor en la empresa, que beneficie a la rentabilidad de los socios

Elaborado por: Los Autores

5.7 PLAN DE ACCIÓN

En el Cuadro 5.5 se muestran los planes de acción para poder llevar a cabo las estrategias establecidas al logro de los objetivos estratégicos, cabe recalcar que cada plan de acción debe ser asignado a un responsable encargado de su puesta en marcha.

Cuadro 5. 6 Plan de Acción

ESTRATEGIAS	PLAN DE ACCIÓN	RESPONSABLE
Incrementar el rendimiento de la inversión mediante optimización del uso del presupuesto.	<ul style="list-style-type: none"> • Invertir en campañas de publicidad en diferentes medios de comunicación, publicaciones en sitios estratégicos y redes sociales. • Implementación de un ERP horizontal. 	Departamento Financiero
Reducir los costos operativos y administrativos de la organización	<ul style="list-style-type: none"> • Optimizar los costos operativos y administrativos innecesarios en actividades diarias. 	
Dotar de infraestructura física y tecnológica adecuada que permita brindar un mejor servicio.	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso de Servicio de Pintura y limpieza en el edificio. • Adecuación de aulas, laboratorios y talleres mecánicos. 	Departamento de Compras y Financiero
	<ul style="list-style-type: none"> • Adquisición de busetas homologadas mediante portal de Compras Públicas. 	Departamento de Compras y Logística
Desarrollar encuestas de satisfacción sobre el servicio al cliente que nos permita atender a sus necesidades.	<ul style="list-style-type: none"> • Crear encuestas online en página web de la empresa. 	Secretaría Académica y Redes
Definir un plan de negocios para otorgar otros tipos de licencia.	<ul style="list-style-type: none"> • Formulación y Evaluación de Proyecto para otorgar licencia tipo C1. 	Gerencia General y Dep. Financiero
Crear programas de educación continua a instituciones públicas y privadas.	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer un programa con cronogramas de cursos con anticipación en página web de la empresa. 	Educación Continua

ESTRATEGIAS	PLAN DE ACCIÓN	RESPONSABLE
Orientar las actividades operativas y administrativas de la empresa a resultados concretos y medibles	<ul style="list-style-type: none"> • Consultoría para definir estándares y normas a emplearse en los procesos de la empresa mediante la adopción de un sistema de gestión de calidad ISO 9001:2008 	Compras y Gerencia General
Optimizar el uso de los recursos y materiales asignados al personal del presupuesto anual.	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer parámetros en cuanto al uso de materiales y suministros y justificación. • Implementar un ERP horizontal (Sistema de Planificación de Recursos Empresariales) 	Activos fijos y Suministros
Estructurar un plan de formación y capacitación acorde a las necesidades de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación del Programa Anual de Capacitación. 	Talento Humano
Fortalecer las competencias de talento humano.	<ul style="list-style-type: none"> • Crear evaluaciones significativas al cargo laboral del personal cada determinado tiempo. 	

Elaborado por: Los Autores

5.8 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Cuadro 5.7 Cuadro de Mando Integral

FINANCIERA							
Objetivo Estratégico	Estrategias	Indicador	Forma de Cálculo	Metas	Frecuencia	Plan de Acción	Responsable
OE1.- Mejorar los índices de rentabilidad mediante la reducción de costos y gastos.	Incrementar el rendimiento de la inversión mediante optimización del uso del presupuesto.	Rendimiento sobre la Inversión	(Utilidad neta o Ganancia / Inversión) x 100	Aumentar en un 5% el rendimiento o sobre la inversión.	Mensual	Invertir en campañas de publicidad en diferentes medios de comunicación, publicaciones en sitios estratégicos y redes sociales. Implementación de un ERP horizontal.	Departamento Financiero
	Reducir los costos operativos y administrativos de la organización	Porcentaje de Reducción de Costes	(Costos Reales / Costos Presupuestados)*100	Reducir al menos 10% de los costos	Mensual	Optimizar los costos operativos y administrativos innecesarios en actividades diarias.	

CLIENTES							
OE2.- Incrementar la satisfacción del cliente mediante la adopción de estándares de satisfacción del cliente	Dotar de infraestructura física y tecnológica adecuada que permita brindar un mejor servicio.	Porcentaje de Infraestructura física y tecnológica implementada	Avance de Infraestructura física y tecnológica instalada	Alcanzar el 90% de infraestructura	Trimestral	Proceso de Servicio de Pintura y limpieza en el edificio. Adecuación de aulas, laboratorios y talleres mecánicos.	Departamento de Compras y Financiero
						Adquisición de busetas homologadas mediante portal de Compras Públicas	Departamento de Compras y Logística
	Desarrollar encuestas de satisfacción sobre el servicio al cliente que nos permita atender a sus necesidades.	Porcentaje de Satisfacción del Cliente Externo	(Clientes Satisfechos / Total de Clientes Encuestados)*100	Alcanzar el 100% de clientes satisfechos	Trimestral	Crear encuestas online en página web de la empresa.	Secretaría Académica y Redes

CLIENTES							
OE3.- Incrementar y diversificar la demanda de CONDUESPOL	Definir un plan de negocios para otorgar otros tipos de licencia.	Porcentaje de crecimiento de demanda	[(Matriculados año actual-Matriculados año anterior)/ Matriculados año anterior]*100	Aumentar en un 20% la demanda de estudiantes	Anual	Formulación y Evaluación de Proyectos para otorgar licencia tipo C1.	Gerencia General y Dep. Financiero
	Crear programas de educación continua a instituciones públicas y privadas.	Porcentaje de cursos dictados	(Cursos asistidos/ Total Cursos Planificados)*100	Aumentar en un 10% el número de cursos asistidos	Mensual	Establecer un programa junto con cronogramas de cursos con anticipación en página web de la empresa.	Educación Continua

PROCESOS INTERNOS							
OE4.- Incrementar la eficacia y eficiencia en la gestión de procesos internos con responsabilidad y transparencia ciudadana.	Orientar las actividades operativas y administrativas de la empresa a resultados concretos y medibles	Porcentaje de cumplimiento de tareas	(Tareas cumplidas/Tareas asignadas)*100	95%	Mensual	Definir estándares y normas en los procesos de la empresa mediante la adopción de un sistema de gestión de calidad ISO 9001:2008	Compras y Gerencia General
	Optimizar el uso de los recursos y materiales asignados al personal por el presupuesto anual.	Porcentaje De Recursos no utilizados	(Cantidad de recursos usados/Cantidad recursos total asignado)*100	Reducir en un 10% el desperdicio de materiales	Mensual	Establecer parámetros del uso de materiales y suministros y justificación. Implementar un ERP horizontal (Sistema de Planificación de Recursos Empresariales)	Activos fijos y Suministros

APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO							
OE5.- Incrementar el desarrollo del capital humano mediante la adopción de una cultura organizacional de excelencia.	Estructurar un plan de formación y capacitación acorde a las necesidades de la empresa.	Porcentaje de satisfacción cliente interno	(Número de quejas de empleados/ total empleados encuestados)*100	Lograr un 100% de satisfacción.	Trimestral	Implementación del Programa Anual de Capacitación.	Talento Humano
	Fortalecer las competencias de talento humano.	Porcentaje de avance Capacitación Personal	(Personal capacitado/ Total empleados a capacitar)*100	Lograr el 100% de personal capacitado.	Trimestral	Crear evaluaciones significativas al cargo laboral del personal cada determinado tiempo.	

Elaborado por: Los Autores

CAPÍTULO 6 GESTIÓN DE RIESGOS

6.1 ALERTAS Y SEMÁFOROS

Para la estimación de riesgos, se evalúa el rango de desempeño pre-establecido (Umbral), que define el comportamiento de los semáforos del indicador. En el Cuadro 6.1 se muestran los niveles de riesgo dependiendo de los colores del semáforo y las acciones que se deben realizar.

Cuadro 6. 1 Alertas y Semáforos

SEMÁFORO	COLOR	SIGNIFICADO	ACCIÓN REQUERIDA
	VERDE	Aceptable/Bajo Riesgo	Ninguna
	AMARILLO	Alerta/ Mediano Riesgo	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de Riesgos • Acciones Preventivas • Monitoreo frecuente
	ROJO	Inaceptable/ Alto Riesgo	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de Mejora • Acciones Correctivas • Revisión Ejecutiva Mensual

Fuente: e- StrategyConsulting Andes

Elaborado por: Los Autores

6.2 ESTIMACIÓN DE LOS RIESGOS

- **Renuncia de Buen Personal**

Causas: Mejor oferta laboral, Incomodidad en el Ambiente Laboral.

Consecuencia: exceso de trabajo, baja relación interpersonal con los compañeros de trabajo, falta de motivación al personal.

- **Crisis Económica**

Causas: Cambio de Presidencia, Cambio de moneda

Consecuencia: impuestos elevados, poca fluidez de dinero dentro del país reduciendo la demanda, poca inversión extranjera, reducción de producción en el país.

- **Daño de vehículos o equipos**

Causas: Mal uso de vehículo o equipos, Postergar el pago de aseguradoras, Incumplir el mantenimiento de vehículos y equipos.

Consecuencia: Daño físico del personal o institución, mal servicio brindado a los estudiantes, retraso de las operaciones de la empresa.

- **Accidentes Laborales**

Causas: Instructores o personal no usen protección necesario, Falta de capacitación de evacuación por incendios, Postergar el pago de seguro

Consecuencia: Retraso en el servicio que presta la empresa, mayor gasto que incurre la empresa por el accidente.

- **Incremento a las barreras económicas en las importaciones de vehículos**

Causas: Resoluciones del Consejo de Comercio Exterior, Aranceles

Consecuencia: Incremento en el Gasto, reducción en la demanda e ingresos de la empresa

- **Mayor interés a otros tipos de licencia**

Causas: No ofertar otro tipo de licencias profesionales, que otro tipo de licencia profesional genere mayor ingreso económico al consumidor que la licencia tipo C, Mayor demanda por empresas privadas o públicas.

Consecuencia: Reducción de ingresos y demanda en la empresa,

- **Facilidad de entrada de nueva competencia**

Causas: no existen muchas barreras de entrada a nuevos competidores

Consecuencia: Reducción en demanda e ingresos

- **Variación en el Precio del Petróleo**

Causas: la sobreoferta, la sobredemanda, los regímenes fiscales

Consecuencia: Alto Costo en la adquisición de Gasolina en el caso que el precio suba, en el caso que el precio baje la economía del país se complica reduciendo el consumo del país.

6.1.1 Cuantificación de los Riesgos

A continuación se detalla los riesgos que tienen la empresa y su cuantificación en base a la estimación de Probabilidad e Impacto. Conforme las opiniones a expertos la

Probabilidad de Ocurrencia se califica de 0,1 a 1 colocándose en el Eje X de la Matriz de Riesgo y el Impacto se califica de 0,10% a 99,9% colocándose en el Eje Y de la Matriz de Riesgo.

Cuadro 6. 2 Cuantificación de Riesgos

N°	RIESGO	PROBABILIDAD	IMPACTO
R1	Renuncia de Personal Clave	0,3	70%
R2	Crisis Económica	0,2	90%
R3	Daño de vehículos o equipos	0,6	80%
R4	Accidentes Laborales	0,35	55%
R5	Incremento de barreras económicas en las importaciones de vehículos	0,7	75%
R6	Mayor Interés a otro tipo de licencias	0,5	60%
R7	Facilidad de Entrada a Nueva Competencia	0,6	50%
R8	Variación en el Precio del Petróleo	0,8	80%

Elaborado por: Los Autores

6.1.2 Matriz de Gestión De Riesgos

Ilustración 6. 1 Matriz de Gestión de Riesgos

I M P A C T O	Catastrófico	61% - 100%	² R2	² R1	³ R3	³ R5/ R8	³
	Muy grave	26% -60%		² R4	² R6/ R7	³	³
	Grave	11% -25%			²	²	³
	Leve	20% - 10%				²	²
			0,1– 0,2	0,3 – 0,4	0,5 – 0,6	0,7 – 0,8	0,9 – 1
			Muy Bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto
O	PROBABILIDAD						

Elaborado por: Los Autores

En el Cuadro 6.3 se explica los niveles de riesgo que pueden existir y el significado de los mismos, de acuerdo a esta matriz se puede identificar 3 niveles de riesgos existentes de los cuales se puede deducir que la empresa necesita tomar ciertas medidas de control y acción.

Cuadro 6. 3 Cuantificación de Riesgos

NIVEL DE RIESGO	SIGNIFICADO	Riesgos Identificados
3	Intervención Urgente	----
2	Corregir y Adoptar medidas de control de inmediato	R1, R2,R4,R6,R7
1	Mejorar si es posible	R3,R5,R8

Elaborado por: Los Autores

6.3 PLAN DE ACCIÓN.

Dado los riesgos estimados, en el siguiente cuadro se detalla un plan de acción para cada uno de ellos, de esta manera se tomaran las medidas necesarias para contrarrestarlos de tal manera que no se conviertan en un problema para la empresa.

Cuadro 6. 4 Plan de Acción de los Riesgos

RIESGO	PLAN DE ACCIÓN
R1 Renuncia de Buen Personal	<ul style="list-style-type: none"> • Programas de Motivación al Personal. • Incentivar una relación interpersonal y en equipo que mejore el ambiente laboral y la comunicación organizacional.
R2 Crisis Económica	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con provisiones económicas • Considerar mantener solo personal necesario • Analizar el financiamiento de cada estudiante para comprobar la seguridad del pago
R3 Daño de vehículos ó equipos	<ul style="list-style-type: none"> • Dar mantenimiento correctivo y preventivo a los equipos para alargar su vida útil. • Capacitar al personal para un adecuado uso de vehículos o equipos.

RIESGO	PLAN DE ACCIÓN
R4 Accidentes Laborales	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer equipos de seguridad adecuado para el personal y estudiantes y comprobar su uso eficiente. • Realizar constante mantenimiento a las instalaciones de la empresa.
R5 Incremento de barreras económicas en las importaciones de vehículos.	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con una provisión para costos extras. • Contar con una cartera de proveedores para el Estado
R6 Mayor Interés a otro tipo de licencias	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar trámites pertinentes para ofrecer tipos de licencias más cotizados en el mercado. • Asignar un porcentaje destinado al presupuesto de inversión
R7 Facilidad de Entrada a Nueva Competencia	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer mayor diversidad de Licencias Profesionales • Otorgar mayor facilidad de pago en los cursos • Mayor publicidad, benchmarking.
R8 Variación en el Precio del Petróleo	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con una provisión para cualquier acontecimiento. • Crear opciones de compra.

Elaborado por: Los Autores

CAPITULO 7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 CONCLUSIONES

1. Respecto al primer objetivo específico en la que se indica realizar un diagnóstico general de la empresa se utilizó la metodología de FODA donde se determinaron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa, 5 Fuerzas de Porter que nos brindó un marco actual de la empresa y de la competencia, un análisis financiero de los ingresos y gastos de la empresa de los últimos años de actividad y se obtuvieron los principales rubros de inversión de la empresa; se realizó un análisis descriptivo mediante encuestas a clientes internos y externos donde se determinó la satisfacción del cliente y satisfacción laboral, donde se obtuvieron resultados muy satisfactorios que demuestran que la empresa brinda un excelente servicio tanto a sus clientes internos como externos.
2. Respecto al segundo objetivo específico en la que se indica Identificar y evaluar la importancia/desempeño de los procesos administrados por los departamentos de la empresa, se utilizó la metodología Cadena de Valor y de Gestión por Resultados donde se concluyó que la escuela necesita mejorar los procesos agregadores de valor de la empresa, es decir un enfoque a los procesos de Gestión Académica y Educación Continua. Además existe la necesidad de que la empresa adopte normas de calidad en la gestión de procesos que ayuden en el control y desarrollo de los proyectos, procesos, programas y actividades de la misma.
3. Respecto al segundo objetivo específico en la que se indica proponer una mejora en la planeación estratégica de la empresa, se utilizó la metodología SMART y ejemplares de Planificación estratégica en el sector público donde se determinó que el éxito de la empresa se debe medir por la gestión de los procesos que agregan mayor valor a la empresa determinados a través

de la Cadena de Valor que se realizó enfocándose en los procesos de gestión académica y educación continua; de esta manera se desarrollaron objetivos estratégicos que involucraban mejorar la eficiencia del servicio brindado tanto al cliente interno como al cliente externo y así lograr las metas propuestas por la empresa cumpliendo con el Plan Nacional del Buen Vivir y satisfacción de las partes interesadas.

4. Respecto al tercer objetivo específico en la que se indica determinar y gestionar indicadores de desempeño que permitan medir el cumplimiento de los objetivos estratégicos, se realizó un BSC (Cuadro de Mando Integral) en el que se determinaron indicadores de gestión, financieros y no financieros para medir el cumplimiento de las metas alineadas a los objetivos propuestos en el plan estratégico, todos alineados a las 4 perspectivas del BSC.
5. Respecto al cuarto objetivo específico en el que se indica diagnosticar los riesgos existentes dentro de la empresa para mitigar, evitar o transferirlos, se utilizó la metodología de Gestión de Riesgos, donde se determinaron los posibles riesgos en lo cual se destacan con mayor severidad: el incremento de las barreras económicas en la importación de vehículos y la variación en el precio del petróleo, elaborando planes de acción que eviten que estos se conviertan en posibles problemas en un futuro.

7.2 RECOMENDACIONES

1. Especificado anteriormente la privación de control que tiene la empresa en las áreas que trabaja directamente con el cliente, se puede recomendar la compra del programa Strategy es un programa del BSC el cuál fomentará la eficacia de la empresa y obtener el control necesario en las actividades estratégicas y operativas en sus áreas.
2. Considerar el Plan Estratégico que se ha propuesto para la empresa, ya que se ha considerado la metodología correcta que debe llevar un plan estratégico, el

mismo que se encuentra vinculado a las cuatro perspectivas de un Balanced Scorecard.

3. Dado que la empresa se dedica a prestar un servicio, se ve involucrada en hacer una constante evaluación y control de los indicadores establecidos comprobando que la empresa está cumpliendo los objetivos.
4. Realizar una evaluación de los diversos departamentos de la empresa, este brindará un análisis del desempeño del personal y ver su compromiso al logro de las metas, visión y misión de la empresa, se lo recomienda en las áreas que trabajan directamente con el cliente. Esto conllevará a una afinidad del cliente con la empresa, a un difícil reemplazo con otros competidores y a una mejor participación en el mercado.
5. Se recomienda tomar en cuenta un estudio en cuanto a costos innecesarios que no aporten al crecimiento de la empresa y desarrollar inversiones sustentables y productivas que incrementen el rendimiento de la empresa como tal.

REFERENCIAS

- Armijo Marianela, *Área de Políticas Presupuestarias y Gestión Pública*, Noviembre del ILPES/CEPAL
- Agencia Nacional de Tránsito (2011). *Escuelas de Capacitación*, Obtenido el 20 Octubre del 2014, ANT, página web conmemorativa de la ANThttp://www.ant.gob.ec/index.php/servicios/escuelas-de-capacitacion/listado-de-escuelas-de-capacitacion#.VHI6NNKG9r0
- Álvarez M., n.d. *El Balanced Scorecard, una herramienta para la Planeación Estratégica (The Balance Scorecard, a tool for Planning Strategic)*. Obtenido el 4 de Noviembre del 2014: http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no66/17a-el_bsc_una_herramienta_para_la_planeacion_estrategicax.pdf
- Besterfield D. *Control de Calidad*. Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1995
- Conduespol. *Manual Orgánico Funcional de la Escuela de Conductores Profesionales de Espol*. Ecuador, Guayaquil. 2014
- Dirección de Estadística Económica (Marzo 2014). *Reporte Trimestral de Mercado Laboral Urbano*, Obtenido el 15 de Noviembre del 2014, Banco Central del Ecuador, página web conmemorativa del departamento de estadística
- <http://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/Empleo/imle201403.pdf>
- Ecuador. Presidente Constitucional de la República Rafael Correa. (2010). *Decreto de Gobierno por Resultado*. Loja: Decreto Ejecutivo # 55 Calvas, Loja 19 Nov. 2010 <http://www.administracionpublica.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/10/Decreto-Ejecutivo-No.-555-de-10-11-10-IMPLEMENTACI%C3%93N-GPR.pdf>
- Hill Ch., Jones G. *Administración Estratégica*. Mc Graw-Hill Interamericana, Mexico, 2005
- Icontec internacional. (2010). *Guía para la identificación de los peligros y valoración de los riesgos en seguridad y salud ocupacional*. Obtenido el 25 de Febrero del 2015: http://datateca.unad.edu.co/contenidos/102505/Legislacion_Vigente/_GTC45.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Censo (2010). *Censo de Población y Vivienda*, Obtenido el 10 de Diciembre del 2014 <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-de-poblacion-y-vivienda/>
- Instituto Nacional de Contadores Públicos, n.d. *Principales indicadores financieros*. Obtenida el 10 de Febrero del 2015 <http://incp.org.co/Site/2012/agenda/7-if.pdf>

International Journal of Productivity and Performance Management. (2007). **Development of a balanced scorecard An integrated approach of Interpretive Structural Modeling (ISM) and Analytic Network Process (ANP)**. Obtenido el 10 de Enero del 2015:

https://www.academia.edu/4387390/Development_of_a_balanced_scorecard_An_integrated_approach_of_Interpretive_Structural_Modeling_ISM_and_Analytic_Network_Process_ANP

Ireland R., Hoskisson R., Hitt M. (2011). *The management of Strategy Concepts*, South-Western Cengage Learning, China, 2011

Johnson G., Scholes K. (2006). *Dirección Estratégica*. Pearson/Prentice Hall, España, 2006

Kaplan R. y Norton D, n. d. *Mapas Estratégicos convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Obtenido el 28 de Febrero del 2015

<http://qualitasbiblo.files.wordpress.com/2013/03/libro-mapas-estrategicos-kaplan-c2b4n-norton.pdf>

Lazzari L. Maeschalk, n.d. *Control de Gestión: Una posible aplicación del Análisis Foda*. Obtenido el 12 de Febrero del 2014.

<http://www.econ.uba.ar/www/institutos/matematica/cimbage/cuaderno05/3Analisis%20FODA.pdf>

Makon P, n. d. *El Modelo de Gestión por Resultados en los Organismos de la Administración Pública Nacional*. Obtenido el 02 Diciembre del 2014:

<http://www.top.org.ar/ecgp/FullText/000000/MAKON,%20Marcos%20-%20El%20modelo%20de%20gestin%20por%20resultados.pdf>

Niven P. (2006). *Balanced Scorecard Step by Step*. John Wiley & Sons Inc, Hoboken, New Jersey, 2006

Porter M. (Enero del 2008). *Cinco Fuerzas de Porter*. Obtenido el 20 de Octubre del 2014, Harvard Business, página web conmemorativa [Harvard Business School Publishing Corporation](http://www.harvard.edu)

http://www.academia.edu/4456952/Cap_1_Las_cinco_fuerzas_competitivas_que_le_dan_forma_a_la_estrategia

Ruiz, V. R. (2008). *Gestión eficaz de los procesos productivos*. Madrid: Wolters Kluwer.

Robert S. Kaplan, D. P. (2002). *The Balanced Scorecard*. Barcelona: Gestion 2000.

Robert S. Kaplan, D. P. (2004). *Mapas Estratégicos*. Barcelona: Ediciones Gestion 2000.

Universidad "San Martín de Porres"(2012), *Análisis Financiero*. Elaborado el 04 de Marzo del 2015

<http://www.usmp.edu.pe/recursos humanos/pdf/3Analisis%20Financiero.pdf>

ANEXOS

Anexo. 1 Encuesta de Trabajadores

ENCUESTA A TRABAJADORES

PUESTO DE TRABAJO	Muy Insatisfactorio	Insatisfactorio	Indiferente	Satisfactorio	Muy Satisfactorio	TOTAL
1.-El trabajo en su unidad está bien organizado	0	3	0	25	22	50
2.- Las funciones y responsabilidades están bien definidas de acuerdo a mi puesto de trabajo	0	5	0	35	10	50
3.- Termina usted sus, tareas y asignaciones en el tiempo determinado	0	2	0	25	23	50
4.- Recibo evaluaciones sobre mi desempeño en el puesto de trabajo	7	8	10	18	7	50
TOTAL RESPUESTAS	7	18	10	103	62	200
PORCENTAJE	4%	9%	5%	52%	31%	100%
AMBIENTE LABORAL	Muy Insatisfactorio	Insatisfactorio	Indiferente	Satisfactorio	Muy Satisfactorio	TOTAL
5.- La relación con sus compañeros de trabajo	0	0	0	15	35	50
6.- Colaboración con el jefe inmediato para realizar tareas.	5	7	0	25	13	50
7.- Se siente parte del equipo de trabajo al que pertenece.	0	3	2	19	26	50
8.- Facilidad de opinión y criterios en su lugar de trabajo	2	9	0	27	12	50
TOTAL RESPUESTAS	7	19	2	86	86	200
PORCENTAJE	4%	10%	1%	43%	43%	100%
COMUNICACION Y COORDINACION	Muy Insatisfactorio	Insatisfactorio	Indiferente	Satisfactorio	Muy Satisfactorio	TOTAL

9.-El funcionamiento de la comunicación interna de las unidades	2	7	0	39	2	50
10.- Facilidad de comunicación con los jefes inmediatos	7	14	0	17	12	50
11.- Recibo información clara y concreta acerca de las responsabilidades asignadas.	0	2	3	28	17	50
12.- Conoce sobre las actividades que realizan las áreas diferentes a las de su puesto de su unidad.	0	4	4	22	20	50
13.- Su comunicación entre el personal de la unidad y los usuarios	0	5	0	21	24	50
TOTAL RESPUESTAS	9	32	7	127	75	250
PORCENTAJE	4%	13%	3%	51%	30%	100%
CONDICIONES LABORALES	Muy Insatisfactorio	Insatisfactorio	Indiferente	Satisfactorio	Muy Satisfactorio	TOTAL
14.- Las condiciones en mi puesto de trabajo son seguras	7	13	0	18	12	50
15.- El espacio en su lugar de trabajo es cómoda	6	12	0	17	15	50
16.- El sistema de comunicación (teléfonos, internet, correos) usado en la empresa es eficiente	5	6	0	25	14	50
17.- Disponibilidad de materiales de oficina (lapiceros, hojas, clips, etc.) en el lugar de trabajo	0	8	0	30	12	50
18.- El estado en que se encuentran los equipos electrónicos (computadoras, teléfonos, impresoras, etc. asignados para trabajar	12	16	0	12	10	50
TOTAL RESPUESTAS	30	55	0	102	63	250
PORCENTAJE	12%	22%	0%	41%	25%	1

FORMACION	Muy Insatisfactorio	Insatisfactorio	Indiferente	Satisfactorio	Muy Satisfactorio	TOTAL
19.- Recibe capacitaciones acordes que ayuden al desarrollo de su puesto de trabajo.	12	10	4	13	11	50
20.- Facilidad de formación acorde a un Plan de Capacitación del Personal dado por la empresa	9	5	2	27	7	50
21.- Capacitación por parte de la empresa a causas de nuevas implementaciones empresariales	0	6	2	24	18	50
22.- Son tomados en cuenta sus necesidades con respecto al Plan de Capacitación al personal	0	12	0	19	19	50
TOTAL RESPUESTAS	21	33	8	83	55	200
PORCENTAJE	11%	17%	4%	42%	28%	100%
MOTIVACION Y RECONOCIMIENTO	Muy Insatisfactorio	Insatisfactorio	Indiferente	Satisfactorio	Muy Satisfactorio	TOTAL
23.-La motivación para realizar mi trabajo	4	19	0	27	0	50
27.- Reconocimiento por realizar mejoras en su trabajo	9	23	6	12	0	50
28.- Las condiciones salariales son satisfactorias	12	25	0	13	0	50
29.- recibo oportunidades para desarrollar y potenciar mi profesión	13	21	0	14	2	50
30.- el nombre y prestigio de la empresa me son gratificantes.	0	2	5	13	30	50
TOTAL RESPUESTAS	38	90	11	79	32	250
PORCENTAJE	15%	36%	4%	32%	13%	100%

Elaborado por: Los Autores

