

RESUMEN

El presente trabajo de tesis tiene por objeto elaborar un plan estratégico para el centro psicopedagógico “Sabvia” para el período 2009 – 2010, para la creación de un vínculo entre los objetivos pedagógicos que se tienen planteados con las metas administrativas exiguas que serán potenciadas durante el transcurso de la presente investigación descriptiva.

En el capítulo 1, se darán a conocer una breve reseña sobre el centro en cuestión; además de la delineación del sustento teórico que se constituirá en la peana de la estructuración del plan. Al transcurso del capítulo 2 se realizará un análisis de los factores tanto internos como externos para identificar aquellos que pueden tener una mayor incidencia en el normal desempeño del centro; los mismos que nos permitirán plantear objetivos preliminares que convergerán en la fase operativa.

En el capítulo 3, se presenta la elaboración de las matrices de ajuste y decisión, donde podremos seleccionar las estrategias óptimas en base a los factores previamente analizados, las mismas que también confluirán en la fase operativa. El capítulo 4 permite vislumbrar la propuesta operativa plasmada mediante el cuadro de mando integral que constituye la columna vertebral del proyecto de tesis, que será complementado con una cuantificación presupuestada.

Finalmente, se presenta una serie de conclusiones y recomendaciones en base a la experiencia obtenida en la elaboración del trabajo de tesis.

PALABRAS CLAVE

PLANIFICACIÓN, ESTRATEGIA, CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCED SCORECARD), PSICOPEDAGOGÍA.

ABSTRAC

This thesis aims to develop a strategic plan for the center psychoeducational "Sabvia" for the period 2009 - 2010, to establish a link between the educational objectives with the meager administrative goals to be enhanced during the course of this descriptive research.

In Chapter 1, will be released a summary of the center in question, in addition to the delineation of the theoretical basis that will constitute the base of the structure of the plan. The passage of Chapter 2 is an analysis of internal and external factors to identify those who may have a greater impact on the normal functioning of the center, which we will enable us to raise preliminary objectives converge in the operational phase.

Chapter 3 presents the development of adjustment and decision matrices, where we select the optimal strategies based on the factors previously discussed, they also converge in the operational phase. Chapter 4 offers a glimpse of the proposal embodied by the balanced scorecard that forms the backbone of the thesis project, which will be supplemented with quantification budgeted.

Finally, we present a series of conclusions and recommendations based on the experience gained in developing the thesis.

KEY WORDS

Planning, Strategy, Balanced Scorecard, Psychoeducational.

ÍNDICE

CAPÍTULO 1 ANTECEDENTES

1.1 Antecedentes Históricos	11
1.2 Aspectos Conceptuales	12
1.2.1 Marco de Análisis Ambiental	12
1.2.2 Análisis FODA	19
1.2.3 Análisis Estratégico	22
1.2.4 Cuadro de Mando Integral	28

CAPÍTULO 2 MARCO DE ANÁLISIS AMBIENTAL

2.1 Macro Ambiente Externo	37
2.1.1 Demografía	37
2.1.2 Condiciones Económicas	39
2.1.3 Competencia	44
2.1.4 Fuerzas Sociales y Culturales	45
2.1.5 Fuerzas Políticas, Ambientales y Jurídicas	47
2.2 Micro Ambiente Interno	48
2.2.1 Grado de Rivalidad	48
2.2.2 Entrada Potencial de Nuevos Competidores	53
2.2.3 Amenaza de los Productos Sustitutos	55
2.2.4 Poder de los Proveedores	56
2.2.5 Poder Negociador de los Clientes	57
2.3 Ambiente Organizacional	57
2.3.1 Recursos	57
2.3.2 Filosofía	63
2.3.3 Servicios	66
2.3.4 Tarifas	66
2.3.5 Mercado Objetivo	67
2.3.6 Estrategia	67
2.4 Análisis FORD	68
2.4.1 Matriz de Evaluación de Factores Externos	71
2.4.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos	73

CAPÍTULO 3 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

3.1 Matriz DOFA	77
3.2 Matriz Interna y Externa	78
3.3 Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa	80
3.4 Vinculación de Objetivos con Estrategias	82

CAPÍTULO 4 ETAPA OPERATIVA

4.1 Objetivos	85
4.2 Mapa Estratégico	90
4.3 Cuadro de Mando Integral y Objetivos	91
4.4 Plan Operativo	93
4.5 Elaboración de Presupuestos	118

CAPÍTULO 5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones	121
5.2 Recomendaciones	122

BIBLIOGRAFÍA	123
---------------------	-----

ANEXOS

Anexo 1 Diseño de Tesis	125
Anexo 2 Tablas Demográficas	164
Anexo 3 El Constructivismo	170
Anexo 4 Matrices Adicionales y Estrategias	173
Anexo 5 Presupuestos Mensuales	187

UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL CENTRO PSICOPEDAGÓGICO “SABVIA” PARA EL PERÍODO 2009 - 2010.

TESIS DE GRADO PREVIO A LA
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO
COMERCIAL.

Autores: Diego Arias.
Nelson Tapia O.

Director: Ing. René Esquivel

Cuenca – Ecuador
2010

Dedicado a las personas más importantes de mi existencia, quienes mediante su apoyo se han convertido en parte fundamental de mi vida, tanto en mi formación académica, como en mi desarrollo personal. A todos ellos: Zoila, Genoveva, Rafael, Marcela, Danny, Danilo, Jennifer, Elvira, Heriberto, Fernando y David.

Una dedicatoria muy especial a la memoria de mi abuelito Don Carlos Sinchi, quien lamentablemente abandonó las ataduras terrenales faltando poco tiempo para concluir el presente trabajo, pero que desde el cielo se ha convertido en fortaleza y fuente de inspiración para alcanzar todos mis logros presentes y venideros.

Diego

Dedicado con toda la fuerza de mi corazón a las personas más especiales de mi vida: Mis padres, pilares incondicionales en la búsqueda de mis sueños; a mis hermanos y hermanas, que son mi apoyo y ejemplo de lucha; y a Isabel, alegría, y fiel compañera de mi corazón.

Nelson

Agradecemos la colaboración del Lic. José Amón, director del centro psicopedagógico “Sabvia”, quien nos brindo apertura para el acceso a la información necesaria en la elaboración del presente trabajo de tesis. De igual manera nuestro sentido agradecimiento al Ing. René Esquivel por el tiempo dedicado para asesorar este trabajo.

Los criterios y opiniones vertidas en el presente trabajo de tesis son de exclusiva responsabilidad de sus autores.

CAPITULO 1

ANTECEDENTES

1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS

Cuenca ha tenido un gran crecimiento en cuanto a establecimientos educativos, con un marcado predominio de la educación particular sobre la fiscal, en todos los niveles, ya sea en la educación formal y no formal.

Se ha dado una gran reforma e innovación curricular por parte del Estado y del sector privado para lograr de esta forma una mejor calidad de vida de niñas, niños y adolescentes.

A pesar de tantos esfuerzos y tantos cambios promocionados, aún la educación está en crisis. Por tal motivo, es necesario reconocer la necesidad urgente de mejorar la calidad educativa, en todos sus niveles, reconocer que la escuela se ha quedado vieja y que necesita una transformación profunda para responder a las demandas de la sociedad actual.

“Es importante agregar que además de mejorar la calidad educativa, debemos apuntar a que los niños/as desarrollen la capacidad de ser conscientes de sus sentimientos y emociones para ejercer habilidades constructivas de conocimiento, autocontrol y sobre todo el fortalecimiento de sus relaciones afectivas y de convivencia. Con lo cual el niño/a desarrollará estrategias adecuadas para enfrentarse a los retos de la vida cotidiana con sus mejores competencias”¹.

Considerando esta realidad, y con una clara convicción de promover y expandir la metodología del aprendizaje significativo basado en la corriente ideológica del constructivismo; nace la idea de instaurar un centro Psicopedagógico denominado “Sabvia”.

“Sabvia” de acuerdo al criterio del director del centro, el pedagogo José Amón Martínez, se utiliza en forma de metáfora para relacionar el proceso de enseñanza-aprendizaje en la formación de los niños con el fluido vital que necesita una planta para su adecuado desarrollo (savia).

¹ AMÓN, José, 2009, Proyecto Sabvia, pág. 5, Cuenca.

Debido a sus 14 años de experiencia de trabajo con niños y jóvenes en el Instituto Nacional de la Niñez y la Familia (INNFA), actualmente INFA (Instituto de la Niñez y la Familia); su creador muestra las actitudes y aptitudes necesarias para la correcta dirección del centro de acuerdo a la metodología planteada.

El Centro Psicopedagógico “Sabvia”, comienza su funcionamiento en los primeros días del mes de Mayo del año 2009; con grandes expectativas y con la motivación de generar un gran cambio a nivel educativo.

1.2 ASPECTOS CONCEPTUALES

En el siguiente apartado procederemos a desarrollar el sustento teórico de los aspectos esenciales de la tesis que se fundamentan en el Marco de Análisis Ambiental, lo que nos permitirá realizar el diagnóstico de la organización; el Análisis Estratégico, que nos indicará la estrategia más adecuada para el desarrollo del plan; y finalmente en los principios del Balanced Scorecard para la correcta ejecución y control del plan.

1.2.1 MARCO DE ANÁLISIS AMBIENTAL (MAA)

El marco de análisis ambiental comprende tres aspectos: Macro ambiente externo, Micro ambiente interno y el Análisis organizacional.

Macro Ambiente Externo

Según la siguiente definición: “El análisis externo consiste en detectar y evaluar acontecimientos y tendencias que sucedan en el entorno de la empresa, con el fin de conocer la situación del entorno, y detectar oportunidades y amenazas”.²

Empecemos por determinar que los factores macro ambientales al depender del entorno, no pueden ser controlados por los dirigentes de las organizaciones, aunque las empresas pueden emprender acciones para

² <http://www.crecenegocios.com/la-planeacion-estrategica/>

aprovechar oportunidades o; disminuir y/o evitar las amenazas. Adicionalmente podemos hacer constar que estos factores están en constante cambio y con el transcurso del tiempo tienden a acelerar su comportamiento.

Los principales factores del macro ambiente son:

Demografía: “La demografía es el estudio estadístico de la población humana y su distribución”.³ Aquí consideramos aspectos como: tamaño, crecimiento, densidad, ubicación y distribución, edad y sexo, grupos étnicos, empleo y desempleo, estado civil, número de hijos, escolaridad, tipo de vivienda, migración, índices de natalidad y mortandad, etapa del ciclo de vida familiar, distribución del ingreso, clase social, religión, escolaridad o nivel educativo de la población.

Condiciones económicas: Las condiciones económicas son importantes para el planeamiento estratégico dado que inciden no sólo en el tamaño y atractivo de los mercados que la empresa atiende, sino en la capacidad de ésta para atenderlos rentablemente; puesto que los consumidores en diferentes niveles de ingresos tienen también diferentes hábitos de gasto y diversas preferencias. Podemos incluir factores como: inflación, tasas de interés, el crecimiento económico, los costos y la disponibilidad de las materias primas.

Competencia: Acerca de la competencia podemos notar lo siguiente: “En términos generales se puede decir que la competencia es la capacidad que tiene una empresa para mantenerse y sobresalir en el mercado”.⁴

Adicionalmente a dicho comentario podemos mencionar que algunas empresas creen conocer a sus competidores por el solo hecho de competir con ellos sin darse cuenta que es importante contar con un sistema formal de inteligencia competitiva que les brinde información sobre sus competidores y sirva para complementar la toma de decisiones.

³ Ibídem

⁴ <http://www.scribd.com/doc/7544431/MACROAMBIENTE-EXTERNO>

Factores socioculturales: Las personas en una sociedad determinada tienen creencias y valores profundamente arraigados; hay creencias y valores fundamentales que se transmiten de padres a hijos y son reforzados por las escuelas, las iglesias, los negocios y el gobierno. En cambio, creencias y valores secundarios presentan mayores posibilidades de cambio. Por otra parte encontramos el entorno cultural compuesto por instituciones y otros elementos que afectan los valores, las percepciones, las preferencias y los comportamientos básicos de la sociedad.

Los individuos, los grupos y la sociedad como un todo cambian constantemente en función de lo que consideran formas deseables y aceptables de vida y de comportamiento, lo que incide en las actitudes de los individuos hacia los productos y hacia las actividades de mercadeo.

Factores políticos y legales: “El ambiente político se compone por un conjunto interactuante de leyes, dependencias del gobierno, y grupos de presión que influyen y limitan tanto las actividades de las organizaciones como las de los individuos en la sociedad”.⁵

La existencia de leyes y regulaciones cumple al menos tres propósitos: fomentar la competencia, asegurar mercados justos para los bienes y servicios, y salvaguardar los intereses de la sociedad. Sin embargo, el manejo de esta fuerza del Macro Ambiente, es una tarea que resulta un poco difícil debido a las diferentes interpretaciones que hacen los tribunales, la vaguedad de las leyes y, sobre todo, al gran número de éstas.

Tecnología: El entorno de las organizaciones presenta día a día nuevas tecnologías que reemplazan las anteriores; esto a la vez crea nuevos mercados y oportunidades para poder comercializar.

Los cambios en la tecnología pueden afectar a ciertos productos disponibles en una industria, así como a los procesos empleados para producir esos

⁵ Ibídem

productos. Por lo tanto, el efecto sobre la estrategia que las empresas utilicen puede ser enorme.

Micro ambiente interno

“Un enfoque muy popular para la planificación de la estrategia corporativa ha sido el propuesto en 1980 por Michael E. Porter en su libro **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**”.⁶

El punto de vista de Porter es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial.

La rivalidad entre las empresas que compiten.- Esta fuerza suele ser la de mayor trascendencia o poderosa de las 5 fuerzas. Las estrategias que establezca una empresa serán efectivas en la medida en que le ofrezcan una ventaja competitiva al cliente en comparación con las que siguen empresas rivales.

Cuando una empresa cambia de estrategia se puede topar con contraataques por represalia, por ejemplo bajar los precios, mejorar la calidad, aumentar las características, ofrecer más servicios, ofrecer garantías y aumentar la publicidad.

El grado de rivalidad de las empresas se va incrementando a medida que el número de competidores también va creciendo, conforme los competidores se van igualando en tamaño y capacidad, conforme la demanda de los productos de la industria disminuye y conforme la reducción de precios resulta muy corriente.

La rivalidad también aumenta cuando los consumidores pueden cambiar de una marca a otra con facilidad, cuando hay muchas barreras para salir del mercado, cuando los costos fijos son altos, cuando el producto es perecedero,

⁶ <http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk16.htm>

cuando las empresas rivales difieren en cuanto a estrategias, origen y cultura, y cuando las fusiones y las adquisiciones son cosa común en la industria.

La entrada potencial de competidores nuevos.- Siempre que exista la posibilidad de que nuevas empresas entren en una industria particular sin gran dificultad, aumentará la intensidad de la competencia entre empresas. Entonces, las barreras contra la entrada pueden incluir la necesidad de obtener economías de escala rápidamente; la necesidad de obtener tecnología y conocimientos especializados, la falta de experiencia; la sólida lealtad del cliente, la clara preferencia por la marca, el cuantioso capital requerido, la falta de canales de distribución adecuados, las políticas reguladoras del gobierno, las tarifas, la falta de acceso a materias primas, la posesión de patentes, las ubicaciones indeseables; los contraataques de empresas atrincheradas; y la posible saturación del mercado.

A pesar de que existan infinidad de barreras de entrada, en ocasiones las empresas nuevas pueden entrar en las industrias mediante productos de calidad superior, precios más bajos y recursos sustanciales para la comercialización.

Por esto sería importante que los estrategas identificaran a las empresas nuevas que podrían entrar en el mercado, vigilar las estrategias de las nuevas empresas rivales, contraatacar conforme se requiera y capitalizar las fuerzas y oportunidades existentes.

El desarrollo potencial de productos sustitutos.- Muchas empresas están compitiendo con productos sustitutos generados en otras industrias, un ejemplo ilustrativo sería los productores de empaques de plástico que compiten con los productores de vidrio, cartón y latas de aluminio o los fabricantes de acetaminofeno que compiten con otros fabricantes de remedios para el dolor y la jaqueca.

Las presiones competitivas que surgen de los productos sustitutos aumentan conforme el precio relativo de los productos sustitutos disminuye y los costos

de los consumidores por cambiar a otro producto bajan. La fuerza competitiva de los productos sustitutos se puede medir con base en los avances que logran esos productos en su participación en el mercado, así como en los planes de esas empresas para aumentar su capacidad y su penetración en el mercado.

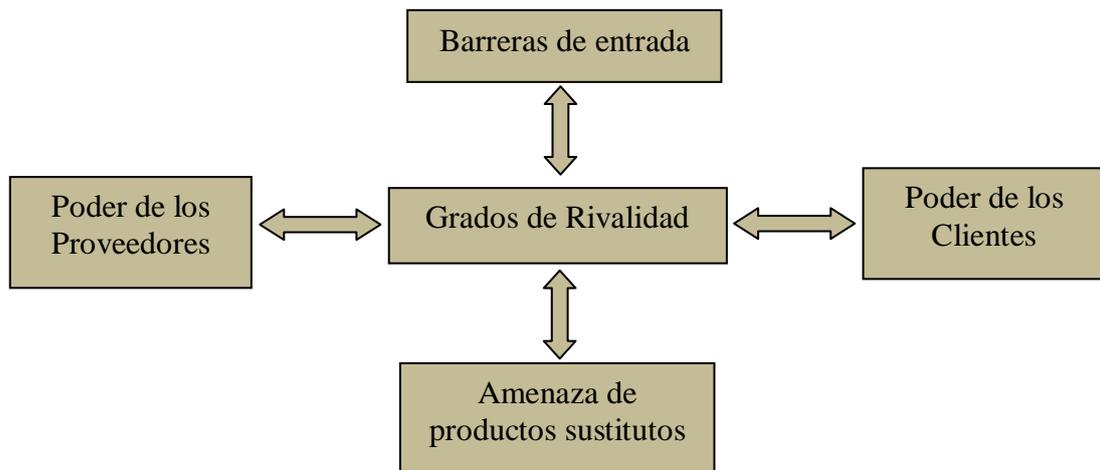
El poder de negociación de los proveedores.- El poder de negociación de los proveedores afecta la intensidad de la competencia en una industria, especialmente cuando existe una gran cantidad de proveedores, cuando solo existen unas cuantas materias primas sustitutas buenas o cuando el costo por cambiar de materias primas es especialmente caro. Con frecuencia, los proveedores y los productores hacen bien en ayudarse mutuamente con precios razonables, mejor calidad, desarrollo de servicios buenos, entregas justo a tiempo y costos bajos de inventarios, reforzando así la rentabilidad a largo plazo para todas las partes interesadas.

Las empresas pueden seguir una estrategia de integración hacia atrás para adquirir el control o dominio de los proveedores. Esta estrategia es especialmente eficaz cuando los proveedores no son confiables, son demasiado caros o no son capaces de satisfacer las necesidades de la empresa en forma consistente.

El poder de negociación de los consumidores.- Cuando los clientes están muy concentrados, son muchos o compran grandes volúmenes, su poder de negociación representa una fuerza importante que afecta la intensidad de la competencia de una industria. Las empresas rivales pueden ofrecer amplias garantías o servicios especiales para ganarse la lealtad del cliente en aquellos casos en que el poder de negociación de los consumidores es considerable.

El poder de negociación de los consumidores también es mayor cuando los productos que compran son estándar o no tienen diferencias. En tal caso, es frecuente que los consumidores tengan mayor poder de negociación para los precios de venta, la cobertura de garantías y los paquetes de accesorios.

GRAFICO 1.1 Fuerzas de Porter



Fuente: www.elprisma.com/apuntes/curso.asp?id=11126 -

Análisis organizacional

Empezaremos por reconocer que: “Es tan necesario conocer los factores externos que nos rodean como conocer los internos que van a influir en el desarrollo de la iniciativa, o lo que es lo mismo, conocernos a nosotros mismos. La importancia de conocer y analizar los factores internos de la empresa, de manera independiente, sin ser ni excesivamente indulgentes ni extremadamente estrictos, nos dará una idea de nuestras posibilidades y capacidades, así como de nuestros puntos fuertes a potenciar y los débiles a cubrir y enmendar”.⁷

La premisa de partida de la teoría de los recursos y capacidades es analizar por qué las empresas son diferentes entre sí, y cómo pueden llegar a alcanzar las ventajas competitivas, es decir, explicar las diferencias de rentabilidad entre empresas, sobre todo cuando éstas compiten en un mismo sector. La diferencia radica en que la rentabilidad de la empresa depende de sus recursos y capacidades; y la principal diferencia entre las empresas reside en que tienen distintos recursos, a pesar de actuar en el mismo sector o en sectores semejantes. Podemos considerar los siguientes factores:

La identidad de la empresa: La identidad se puede decir es una aproximación general al estudio de la empresa, en la que se pretende determinar el tipo y las

⁷ <http://www.mailxmail.com/curso-creacion-empresas-emprendedores/analisis-interno>

características fundamentales de ésta. No obstante, la perspectiva de los recursos no debe desorientarnos sobre la importancia de conocer el entorno en el que se mueve la empresa, ya que los recursos son realmente valiosos con relación a su posible aplicación en un determinado momento o en un entorno concreto. Aunque, es cierto que a medida que incrementa la complejidad del entorno empresarial, se valora con más fuerza la necesidad de reconocer el sentido o identidad de la empresa.

Los recursos y capacidades de la empresa: “Los recursos se pueden definir como aquellos inputs del proceso productivo o factores disponibles de la empresa, que son de su propiedad o recaen bajo su control”.⁸

Esta definición da lugar a un concepto sumamente amplio de recurso: en él, se engloban elementos empresariales tan dispares como los activos financieros, el personal de la empresa o las diferentes marcas comerciales. En este sentido, un recurso de la empresa puede ser desde la materia prima que es utilizada en el proceso de producción, hasta el personal que trabaja en la misma. Por consiguiente, es necesario matizar esta definición realizando un doble nivel de agregación: en el primer nivel, se encontrarían los recursos considerados de forma individual; mientras que en el segundo nivel se haría referencia a las relaciones existentes entre los diferentes recursos de la empresa.

Los recursos intangibles son los más difíciles de identificar. En ellos se encuadran los servicios de la empresa y sus recursos financieros.

Entre los recursos intangibles más relevantes podemos citar los siguientes:

- *Reputación:* ligada a la marca o la imagen de la empresa.
- *Tecnología:* en referencia a la capacidad para innovar de la empresa

⁸ *Ibíd*em

- *Otros recursos intangibles*: entre los que podemos destacar la habilidad para mantener una relación estable y duradera con los clientes. Hoy en día, estos recursos son sumamente valiosos para las empresas, ya que impiden la fuga de clientes hacia empresas competidoras.

Los recursos humanos de la empresa, denominados también “capital humano”, hacen referencia, no tanto a las propias personas, sino a su habilidad, destreza, experiencia y conocimientos. La identificación y valoración de estos recursos es una tarea sumamente compleja.

1.2.2 ANÁLISIS FODA

Una vez realizado el marco de análisis ambiental, se procede a elaborar el análisis FODA, del cual podemos derivar:

Matriz de evaluación del factor externo (MEFE)⁹

Del análisis del macro y micro ambiente se extraen y se listan las oportunidades y las resistencias que el ambiente ofrece a la empresa; desde luego es comprensible que no todas las oportunidades son igualmente accesibles y que no todas las resistencias son determinantes para una empresa: por esta razón, en la citada lista de oportunidades y amenazas hay que evaluar cada una para conocer cuáles son más importantes y cuáles menos importantes.

Pasos para la elaboración

1. Hacer una lista de resistencias y oportunidades que sean más decisivas para la empresa, se recomienda que mínimo sean cinco y máximo 20.
2. Llenar la columna “Ponderación”, asignándole una calificación a cada factor clave que va de 0.0 a 1.0; la suma de los valores de esta columna no deberá ser mayor de 1.0. Dichas ponderaciones se determinarán de acuerdo con la importancia que represente cada factor para la empresa. (las ponderaciones se realizan con la apreciación subjetiva del equipo a cargo

⁹ GARCIA, Estela, VALENCIA, María, 2007, Planeación Estratégica, Edit. Trillas, México, pág. 67

de la planeación estratégica, pero desde luego debe tener una explicación que la fundamente).

3. Trabajar la columna “Clasificación”, en donde se ordenan los factores de acuerdo con el siguiente criterio:

Resistencia importante:	1
Resistencia menor:	2
Oportunidad menor:	3
Oportunidad importante:	4

4. Terminado el llenado del formato, el siguiente paso es interpretar el resultado de la última columna, “Resultado ponderado”, en la que se introducen los resultados de multiplicar los valores de cada una de las columnas anteriores; esta última columna podrá sumar como total un máximo de 4.0 y como mínimo admitido 1.0, por tanto, la media es 2.5. Estos datos nos indican que cuando el resultado pase de 2.5 y se acerque a 4.0, la empresa contará con más oportunidades en el ambiente; por el contrario, mientras sea menor a 2.5 y se acerque a 1.0, la empresa enfrentará amenazas externas.

Matriz de evaluación del factor interno (MEFI)¹⁰

Esta es una herramienta analítica que resume y evalúa las debilidades y fortalezas de acuerdo con su importancia en las diferentes áreas de la empresa. Cabe recordar que las ponderaciones y clasificaciones se llevan cabo con juicios subjetivos que, aunque estén sustentados en una información objetiva, hay que manejar dicha matriz de una forma cuidadosa:

Pasos para la elaboración

1. Identificar las fortalezas y debilidades, con las que se hace un listado.

¹⁰ Ibídem, pág. 71

2. Se asigna una calificación en la columna “Ponderación”, a cada factor que vaya de 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (gran importancia), esta ponderación será de acuerdo con el impacto que tenga cada factor dentro de la empresa tomando en cuenta el giro, su situación financiera, su tamaño, etc.

3. La columna “Clasificación” se completa de acuerdo con la siguiente escala:

Debilidad importante:	1
Debilidad menor:	2
Fortaleza menor:	3
Fortaleza importante:	4

4. La última de las columnas “Resultado ponderado”, es la que resulta de multiplicar cada ponderación por su clasificación y la suma de esta última columna. Considerando que el resultado más alto puede ser 4.0 y el más bajo 1.0, quiere decir que la media es de 2.5, de forma que si una empresa obtiene un resultado mayor de 2.5, esta cuenta con más fortalezas que debilidades; si, por el contrario, es menor de 2.5, las debilidades la dominan y es un síntoma que hay que atender de inmediato, sobre todo si de 2.5 se acerca más a 1.0.

1.2.3 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

El análisis estratégico consiste en el estudio y selección de las estrategias más adecuadas que debe implementar la organización en base al análisis realizado en el MAA. En esta fase se utilizarán las siguientes matrices de ajuste y decisión:

- Matriz FODA de estrategias cruzadas.
- Matriz interna y externa (IE).
- Matriz de la planeación estratégica cuantitativa (MPEC)

Matriz de debilidades y oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA)¹¹

Es una herramienta para la formulación de tácticas para desarrollar cuatro tipos, los cuales son: FO, FA, DO y DA, que se obtienen al combinar los siguientes elementos:

F = Fortalezas internas.

O = Oportunidades externas.

D = Debilidades internas.

A = Amenazas externas.

Las estrategias DO tienen como objetivo mejorar las debilidades internas, valiéndose de las oportunidades externas; es frecuente que una empresa disfrute de oportunidades decisivas, pero presenta debilidades internas que le impiden aprovechar dichas oportunidades.

Las estrategias FA se basan en la utilización de las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas.

Las estrategias FO se basan en el uso de las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas; esto puede sonar lógica, sin embargo, si una empresa no tiene clara sus fortalezas, no va a poder utilizarlas con todo su potencial.

Las estrategias DA son difíciles de elaborar, pero no imposibles y de alguna manera, sirven para tener claras las debilidades y amenazas de la empresa.

Pasos para la elaboración

1. Contar con una lista de fortalezas internas (clave para la empresa) que se obtiene de la MEFI.

¹¹ Ibídem, pág. 76

2. Contar con una lista de debilidades internas (clave) que se obtienen de la MEFI.
3. Contar con una lista de oportunidades externas (clave) que se obtienen de la MEFE.
4. Contar con una lista de amenazas externas (clave para la empresa) que se obtiene de la MEFE.
5. Comparar las fortalezas internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes en la casilla apropiada.
6. Cotejar las debilidades internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes.
7. Comparar las fortalezas internas con las amenazas externas y registrar las estrategias FA que resulten.
8. Comparar las debilidades internas con las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes.

Matriz interna y externa (IE)

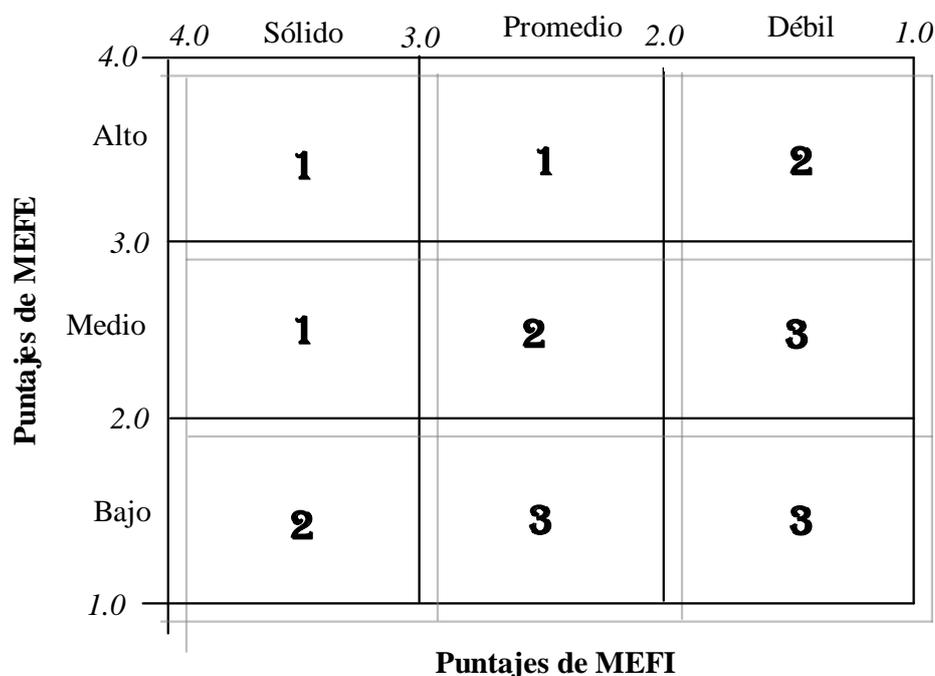
Esta matriz ubica las diversas divisiones de una empresa en un esquema de nueve cuadrantes. La matriz IE es simple, ya que registra las divisiones de una empresa en un diagrama esquemático, motivo por el cual también es conocida como matriz de cartera.

La matriz IE se basa en dos dimensiones clave: los puntajes de valor totales de la matriz MEFI sobre el eje X, y los puntajes de valor totales de la matriz MEFE en el eje Y.

En el gráfico 1.2 se puede notar que la matriz IE se divide en tres regiones principales que poseen implicaciones estratégicas diferentes. En primer lugar,

la recomendación para las divisiones que se encuentran en los cuadrantes I, II o IV es crecer o construir. Las estrategias intensivas o las estrategias de integración son las más adecuadas para estas divisiones. En segundo lugar, las divisiones que se ubican en los cuadrantes III, V o VII se dirigen mejor por medio de estrategias de conservar y mantener; la penetración en el mercado y el desarrollo de productos son dos estrategias que se emplean con frecuencia en estos tipos de divisiones. En tercer lugar, una recomendación común para las divisiones que se localizan en los cuadrantes VI, VIII o IX es cosechar o enajenar.

GRÁFICO 1.2 Diagramación de la matriz interna y externa



MATRIZ DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CUANTITATIVA (MPEC)

Esta técnica indica en forma objetiva cuáles alternativas de estrategias son las mejores. La MPEC utiliza el aporte de datos del marco de análisis ambiental, así como los resultados de la etapa de ajuste para elegir con objetividad entre alternativas de estrategias. La MPEC es una herramienta que permite a los estrategas evaluar alternativas de estrategias con objetividad, con base en los

factores de éxito crítico, tanto externos como internos, identificados con anterioridad.

La matriz de la planeación estratégica cuantitativa determina el grado relativo de atracción de diversas estrategias con base en la posibilidad de aprovechar o mejorar los factores de éxito crítico externos e internos. El grado relativo de atracción de cada estrategia entre una serie de alternativas se calcula a través de la determinación del impacto acumulativo de cada factor de éxito crítico externo e interno.

Pasos para la elaboración

1. *Elaborar una lista de las oportunidades y resistencias, así como de las fortalezas y debilidades clave de la empresa en la columna izquierda de la MPEC.* Esta información se obtiene en forma directa de las matrices MEF E y MEF I. La MPEC debe incluir, como mínimo, diez factores de éxito crítico externos y diez factores de éxito crítico internos.
2. *Asignar valores a cada factor externo e interno clave.* Estos valores son idénticos a los mismos de las matrices MEF E y MEF I. Los valores se presentan en una columna vertical justo al lado derecho de los factores de éxito crítico externos e internos.
3. *Examinar las matrices de ajuste e identificar las alternativas de estrategias que la empresa debe tomar en cuenta para implantarlas.* Anotar estas estrategias en la línea superior de la MPEC y agrupar las estrategias en series que se excluyan mutuamente si es posible.
4. *Determinar los puntajes del grado de atracción (PA) definidos como valores numéricos que indiquen el grado relativo de atracción de cada estrategia en una serie específica de alternativas.* Los puntajes del grado de atracción se establecen por medio del examen de cada factor externo e interno clave, uno a la vez, y planteando la pregunta: ¿Afecta este factor la selección de las estrategias? Si la respuesta a esta pregunta es positiva, entonces las

estrategias deben compararse en relación con ese factor clave. De manera específica, se deben asignar puntajes del grado de atracción a cada estrategia para indicar el grado relativo de atracción de una estrategia sobre las demás, considerando el factor en particular. El rango de los puntajes del grado de atracción varía de 1 = sin atractivo, 2 = algo atractivo, 3 = más o menos atractivo, hasta 4 = muy atractivo. Si la respuesta a la pregunta anterior es negativa, indicando que el factor clave respectivo no tiene efecto sobre la selección específica que se realiza, entonces no se deben asignar puntajes del grado de atracción a las estrategias de esa serie. Utilice un guión para indicar que el factor clave no afecta la selección que se realiza.

5. *Calcular los puntajes totales del grado de atracción.* Los puntajes totales del grado de atracción (PTA) se definen como el producto de multiplicar los valores (paso 2) por los puntajes del grado de atracción (paso 4) en cada columna. Los puntajes totales del grado de atracción indican el grado relativo de atracción de cada estrategia alternativa, tomando en cuenta sólo el impacto del factor de éxito crítico externo o interno adyacente. Mientras mayor sea el puntaje total del grado de atracción, más atractiva será la alternativa estratégica (considerando sólo el factor de éxito crítico adyacente).

6. *Calcular la suma del puntaje total del grado de atracción.* Sumar los puntajes totales del grado de atracción de cada columna de estrategias de la MPEC. La suma de los puntajes totales del grado de atracción (SPTA) muestra cuál estrategia es la más atractiva en cada serie de alternativas. Los puntajes altos indican estrategias más atractivas, considerando todos los factores externos e internos relevantes que pudieran afectar las decisiones estratégicas. La magnitud de la diferencia entre la suma de los puntajes totales del grado de atracción en una serie específica de alternativas estratégicas indica la conveniencia relativa de una estrategia sobre la otra.

1.2.4 CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI)

En la actualidad las diferentes organizaciones se encuentran interactuando en entornos cada vez más competitivos, caracterizados por factores dinámicos que obligan a las empresas a tomar decisiones oportunas y eficientes para poder adaptarse y responder con el mismo dinamismo.

Si bien es cierto que la estrategia es el medio por el cual las empresas logran alcanzar sus fines, también es indudable que su éxito radica en su correcta aplicación, punto en el cual se generan la mayoría de errores empresariales. Las estrategias son las únicas formas sostenibles que tienen las organizaciones de crear valor, y el problema radica en éstas están cambiando pero los instrumentos para medirlas no. Dado esta problemática surge la necesidad de emplear nuevas herramientas que permitan vincular a la estrategia con toda la organización, a la vez que permita realizar una medición de la misma, lo cual lo logramos conseguir con la aplicación del Cuadro de Mando Integral (CMI).

Los autores Robert Kaplan y David Norton en su libro “The Balanced Scorecard” señalan: “El Cuadro de Mando Integral traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica, poniendo énfasis en la consecución de objetivos financieros, pero también incluyendo los inductores de actuación de esos objetivos financieros”¹².

El concepto precedente señala que la base de la aplicación del CMI es la estrategia y la misión que tenga definida una organización, de donde se desprenderán las acciones a efectuar y las cuales deberán ser medidas en base a un conjunto de indicadores.

¹² KAPLAN, Robert, NORTON, David, 1997, The Balanced Scorecard, Edit. Gestión 2000, Barcelona, pág. 14

El CMI permita vincular a una organización en base a cuatro perspectivas básicas:

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

Estas cuatro perspectivas se vinculan mediante relaciones causa – efecto, las cuales permiten conseguir los objetivos planteados en base a la aplicación de la estrategia más adecuada. A continuación realizamos una breve descripción de cada una de ellas:

Perspectiva Financiera

Su función es la de resumir las consecuencias económicas de acciones ya realizadas. Los objetivos e indicadores definidos en la perspectiva financiera sirven de enfoque para los objetivos e indicadores de las restantes perspectivas. Sin embargo, no se debe caer en el error de enfocar a un negocio únicamente en base a ésta. De hecho, una de las principales virtudes del CMI es complementar esta perspectiva con las otras tres.

“Los objetivos financieros se pueden vincular con la estrategia en función del ciclo de vida del negocio, identificándose tres momentos:

Crecimiento: En esta etapa los negocios se encuentran en la fase más temprana de su ciclo de vida donde el objetivo financiero será el crecimiento en ventas, incluso actuando con bajos rendimientos sobre el capital.

Sostenimiento: Una vez ingresado en el mercado, los negocios trabajan fundamentalmente por la consolidación de los rendimientos financieros, tratando de conseguir nuevas inversiones y mantener su cuota de mercado.

Cosecha (recolección): Esta es la fase posterior a las dos precedentes, el objetivo fundamental es el retorno de efectivo, así como disminuir la necesidad de capital circulante”¹³.

Para cada una de estas estrategias, existen tres temas financieros que impulsan la estrategia empresarial:

- *Crecimiento y diversificación de los ingresos:* expansión de la oferta de productos y servicios.
- *Reducción de costes/mejora de la productividad:* reducción de costos unitarios.
- *Utilización de los activos/estrategia de inversión:* Disminuir las necesidades de capital circulantes.

Perspectiva del Cliente

Es la determinación de la propuesta de valor que se entregará al segmento de mercado en el cual se actúa, siendo primordial el empleo de indicadores para medir el grado de impacto generado en los clientes. Kaplan y Norton plantean los siguientes indicadores centrales:

Grupo de indicadores centrales del cliente

“Es genérico en toda clase de organizaciones, incluyendo:

- Cuota de mercado
- Incremento de clientes
- Adquisición de clientes
- Satisfacción de clientes
- Rentabilidad de los clientes”¹⁴

Cuota de mercado. Es la medición del poder relativo que tiene una empresa en relación al mercado en el cual actúa.

¹³ *Ibíd*em, pág. 59

¹⁴ *Ibíd*em, pág. 76

La retención de los clientes. Es la medida de la fidelidad que presentan los clientes hacia un negocio, considerando factores tales como: Creación de nuevos negocios (competencia) y crecimiento de productos sustitutos.

El incremento de clientes. Es la búsqueda de nuevos clientes para el negocio, considerando como base vital, cumplir primero con la retención de los clientes actuales.

La satisfacción del cliente. La medida de la satisfacción del cliente nos permite conocer si el grado de eficacia de la empresa en cuanto a la realización de su producto es aceptable o no; reflejando a su vez las fortalezas o debilidades que puede presentar el negocio ante la competencia.

La rentabilidad del cliente. Este indicador nos permite conocer si el cliente para el cual trabaja la empresa, es rentable o no. En otras palabras, no basta con conocer si se satisface plenamente o no a un cliente, se debe buscar una complementariedad entre satisfacción del cliente y beneficio del negocio.

“El grupo de indicadores centrales son importantes al permitir que los directivos de un negocio puedan conocer la fidelidad y satisfacción generadas en sus clientes. Sin embargo, también es necesario conocer los inductores que deben existir para los clientes, siendo éstos los siguientes”¹⁵:

Tiempo. Hace referencia a la velocidad que maneja la organización en base a tres aspectos:

- Velocidad de responder a la solicitud de un cliente.
- Fiabilidad de los plazos de entrega.
- Velocidad para generar nuevos productos y servicios.

¹⁵ Ibídem, pág. 99

Calidad. Son los requerimientos o características que el cliente espera de su producto. En la actualidad la calidad no es una ventaja, es un requisito.

Precio. Es el valor del bien o servicio a ofertar, este varía en función del mercado al cual se dirige el producto.

Perspectiva del Proceso Interno

En esta perspectiva se definen los procesos críticos para lograr la consecución de los objetivos de las perspectivas financiera y la del cliente. Kaplan y Norton plantean la siguiente cadena de valor:

“El Proceso de Innovación - El Proceso Operativo - El Servicio Post-venta”.¹⁶

El Proceso de Innovación. Las empresas identifican las necesidades de los mercados a través de estudios de los mismos, determinan características y luego proceden a utilizar esa información para el diseño y desarrollo de nuevos productos (onda larga de la cadena de valor).

El Proceso Operativo. Este proceso representa la onda corta de la creación de valor en las organizaciones que empieza con la recepción de un pedido del cliente y termina con la entrega del producto o servicio.

El Servicio Post-venta. Es la fase final de la cadena interna de valor que incluye las actividades de garantía y reparaciones, tratamiento de los defectos y devoluciones, y el procesamiento de pagos. Las empresas que intentan entregar un servicio post-venta superior pueden medir su actuación aplicando indicadores de tiempo, calidad y costos descritos para los procesos operativos a sus procesos de servicio posventa.

¹⁶ Ibídem, pág. 111

La Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Los objetivos que se planteen en esta perspectiva se convierten en la base para el cumplimiento para las demás. Se sustenta en lo que debe aprender la organización para conseguir los objetivos propuestos. Se tienen tres categorías principales:

- Las capacidades de los empleados.
- Las capacidades de los sistemas de información.
- Motivación, delegación de poder (empowerment) y coherencia de objetivos.

Una vez analizadas las cuatro principales perspectivas, se puede concluir que:

GRÁFICO 1.3 Perspectivas del Cuadro de Mando Integral



Mapa estratégico

“El mapa estratégico del Balanced Scorecard proporciona un marco para ilustrar de qué forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor”¹⁷.

El mapa estratégico es la representación gráfica de las relaciones causa-efecto entre las cuatro perspectivas del CMI donde se puede observar las vinculaciones de lo tangible e intangible, a su vez que permite que todos los miembros de la organización conozcan la forma de que su trabajo contribuye a la consecución de los objetivos, y consecuentemente la responsabilidad que recae en ellos.

Planeando y elaborando presupuestos

Los directivos suelen utilizar los presupuestos para fijar objetivos, distribuir los recursos necesarios, evaluar los resultados reales en comparación con los objetivos y plantear correctivos en caso de ser necesarios.

En el presente trabajo consideramos como base al presupuesto operacional, el cual “consiste en una previsión de los ingresos esperados de las ventas de bienes y servicios y de los gastos en que se espera incurrir. El presupuesto operacional especifica los gastos continuados para mantener productos y servicios existentes, así como los gastos incurridos al lanzar nuevos productos y atraer nuevos clientes durante el siguiente periodo. Muchas de las decisiones de inversión en este tipo de presupuesto se pueden determinar mediante la creación de presupuestos basada en actividades, utilizando la siguiente secuencia de pasos:

- Estimar la producción y el volumen de ventas para el siguiente periodo.
- Predecir la demanda de actividades.
- Calcular la demanda de recursos.
- Determinar el suministro real de recursos”.¹⁸

¹⁷ KAPLAN, Robert, NORTON, David, 2001, Mapas estratégicos, Edit. Gestión 2000, Barcelona, pág. 59

CAPÍTULO 2

MARCO DE ANÁLISIS

AMBIENTAL

¹⁸ KAPLAN, Robert, NORTON, David, 2001, La organización focalizada en la estrategia, Edit. Gestión 2000, Barcelona, pág. 322

2.1 MACRO AMBIENTE EXTERNO

2.1.1 DEMOGRAFÍA

La ciudad de Cuenca es la capital de la provincia de Azuay, se encuentra ubicada en un valle de la cordillera de los Andes a 2.581m. de altitud. En el año 2001 se realizó el último censo de población en el Ecuador, el cual determinó que Cuenca tenía una población urbana de 277.344 habitantes, y en conjunto con sus parroquias rurales tenía un total de 417.632 habitantes¹⁹.

Según datos obtenidos del último censo nacional de instituciones educativas en el país correspondiente al período lectivo 2009 – 2010 en el cantón Cuenca existen actualmente 863 instituciones escolarizadas, tomando en consideración, tanto parroquias urbanas, así como las rurales. Sin embargo, cabe destacar un relativo equilibrio entre las instituciones ubicadas en la zona urbana y rural, ya que solo existe una diferencia mínima de 21 instituciones escolarizadas²⁰.

Dentro de la provincia del Azuay, el cantón con mayor escolarización en base al número de instituciones que posee, es Cuenca con 863 instituciones, seguido por el cantón Gualaceo con 105 instituciones. En cambio los cantones con menos escolarización son: El Pan y Guachapala, con 11 y 8 instituciones escolarizadas respectivamente²¹.

En el caso de las instituciones educativas especiales, existen solamente 16 en la provincia del Azuay, de las cuales 12 se encuentran en el cantón Cuenca, permitiéndonos observar que solo otros 4 cantones poseen por lo menos una institución especial, reflejando una falta de atención a este tipo de educación en toda la provincia²².

En la actualidad, en la provincia del Azuay existen 220.455 estudiantes de los cuales la mayoría se ubican en el nivel EGB (educación general básica) con

¹⁹ Véase ANEXO 2, pág. 2-2

²⁰ Véase ANEXO 2, pág. 2-3

²¹ Véase ANEXO 2, pág. 2-4

²² Véase ANEXO 2, pág. 2-5

112135 alumnos, lo cual representa aproximadamente el 51% del total. En cambio en la educación del nivel inicial se encuentran únicamente 1.486 alumnos, lo cual representa solo el 0,67% del total de alumnos. Finalmente en lo referente al nivel de la educación inicial y educación general básica tenemos 11.912 alumnos, lo cual representa el 5,40% del total²³.

En lo referente al cantón Cuenca, existen 160.472 de los 220.455 alumnos de la provincia del Azuay (tabla 2.6), lo que representa aproximadamente el 73% de la población estudiantil. De la misma manera se puede notar que el nivel educativo con mayor población es la educación general básica (EGB) con 73.685 alumnos (45,91%). En tanto que la educación inicial tiene solamente 1.398 alumnos, lo que representa el 0,87% de los estudiantes en Cuenca; pero a su vez nos permite observar que de los 1.486 alumnos del nivel inicial en toda la provincia, el 94% se encuentra en Cuenca. De la misma manera, si comparamos a la ciudad de Cuenca con la provincia del Azuay en lo referente al nivel de educación inicial y EGB, podemos notar que de los 11.912 alumnos de la provincia, 9.975 se encuentran en Cuenca, lo cual representa aproximadamente el 84% de la población estudiantil²⁴.

El último censo de población realizado en el año 2001 muestra que la población de la ciudad de Cuenca es de 417.632 habitantes, de los cuales 44.048 corresponde a una población de edad comprendida entre 0 a 4 años. A su vez la población comprendida entre 0 a 9 años llega a 89.015 habitantes, representando un 21% de la población total. Otro aspecto a destacar es que la población con edades comprendidas entre los 10 y 24 años llegan a cubrir el 32% de la población cuencana; es decir, la población comprendida entre los 0 a 24 años, corresponde al 54% de la población, permitiéndonos inferir en 225.116 habitantes. Todo lo mencionado nos permite concluir que la población cuencana se caracteriza por ser relativamente joven, y que solo el 16% de la población (66763 habitantes) superan la barrera de los 50 años²⁵.

²³ Ibídem

²⁴ Ibídem

²⁵ Véase ANEXO 2, pág. 2-6

2.1.2 CONDICIONES ECONÓMICAS

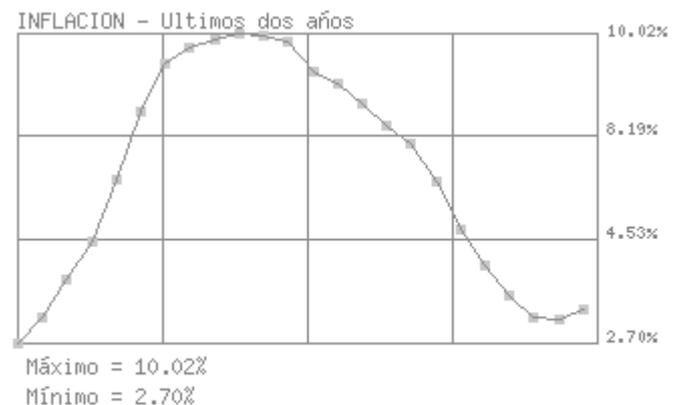
Inflación

“La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares. Es posible calcular las tasas de variación mensual, acumuladas y anuales; estas últimas pueden ser promedio o en deslizamiento”.²⁶

TABLA 2.1 Inflación acumulada en los últimos 2 años (interanual)

FECHA	VALOR
Octubre-31-2009	3.50 %
Septiembre-30-2009	3.29 %
Agosto-31-2009	3.33 %
Julio-31-2009	3.85 %
Junio-30-2009	4.54 %
Mayo-31-2009	5.41 %
Abril-30-2009	6.52 %
Marzo-31-2009	7.44 %
Febrero-28-2009	7.85 %
Enero-31-2009	8.36 %
Diciembre-31-2008	8.83 %
Noviembre-30-2008	9.13 %
Octubre-31-2008	9.85 %
Septiembre-30-2008	9.97 %
Agosto-31-2008	10.02 %
Julio-31-2008	9.87 %
Junio-30-2008	9.69 %
Mayo-31-2008	9.29 %
Abril-30-2008	8.18 %
Marzo-31-2008	6.56 %
Febrero-29-2008	5.10 %
Enero-31-2008	4.19 %
Diciembre-31-2007	3.32 %
Noviembre-30-2007	2.70 %

GRÁFICO 2.1 Inflación acumulada en los últimos 2 años (interanual)



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

De la tabla 2.1 y el gráfico 2.1 precedentes, se desprende que el índice de inflación acumulada más reciente nos indica un porcentaje de 3,50%, que a pesar de ser superior al mes anterior (3,29%) sigue manteniendo una cifra

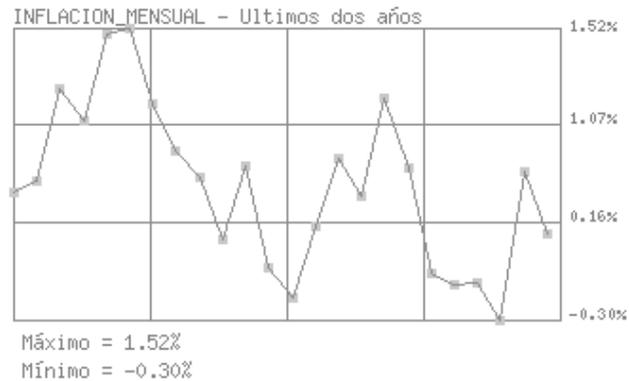
²⁶ http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion

relativamente baja, sobre todo si comparamos con los datos registrados en el mes de agosto del año 2008, mes en el cual se presentó el índice más alto donde alcanzó 10,02%.

TABLA 2.2 Inflación mensual registrada en los 2 últimos años.

FECHA	VALOR
Octubre-31-2009	0.24 %
Septiembre-30-2009	0.63 %
Agosto-31-2009	-0.30 %
Julio-31-2009	-0.07 %
Junio-30-2009	-0.08 %
Mayo-31-2009	-0.01 %
Abril-30-2009	0.65 %
Marzo-31-2009	1.09 %
Febrero-28-2009	0.47 %
Enero-31-2009	0.71 %
Diciembre-31-2008	0.29 %
Noviembre-30-2008	-0.16 %
Octubre-31-2008	0.03 %
Septiembre-30-2008	0.66 %
Agosto-31-2008	0.21 %
Julio-31-2008	0.59 %
Junio-30-2008	0.76 %
Mayo-31-2008	1.05 %
Abril-30-2008	1.52 %
Marzo-31-2008	1.48 %
Febrero-29-2008	0.94 %
Enero-31-2008	1.14 %
Diciembre-31-2007	0.57 %
Noviembre-30-2007	0.50 %

GRÁFICO 2.2 Inflación mensual registrada en los 2 últimos años.



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

El Índice de Precios al Consumidor (IPC) para los hogares de Cuenca en el mes de octubre fue de 123.04, que si se compara con el índice de septiembre que fue de 122.76, se tiene que la inflación mensual fue de 0,23% (tabla 2.2 y gráfico 2.2).

En Cuenca los 10 artículos con mayor aporte a la variación del índice fueron los automóviles, pan corriente, sánduches, pescados frescos, papa chola, aguacate, pollo entero, zanahoria amarilla, mortadela y las presas de pollo, informa la Dirección Regional del INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos).

Los artículos que hicieron que el índice disminuya fueron la col, salchichas de pollo, televisor a color, arveja tierna, queso de mesa, jabón para lavar la ropa, tomate riñón, huevos de gallina, cebolla paiteña y los desodorantes.

Tasa de interés activa

“Es el porcentaje que las instituciones bancarias, de acuerdo con las condiciones de mercado y las disposiciones del banco central, cobran por los diferentes tipos de servicios de crédito a los usuarios de los mismos. Son activas porque son recursos a favor de la banca”.²⁷

TABLA 2.3 Tasas de interés activas

FECHA	VALOR
Octubre-31-2009	9.19 %
Septiembre-30-2009	9.15 %
Agosto-31-2009	9.15 %
Julio-31-2009	9.22 %
Junio-30-2009	9.24 %
Mayo-31-2009	9.26 %
Abril-30-2009	9.24 %
Marzo-31-2009	9.24 %
Febrero-28-2009	9.21 %
Febrero-28-2009	9.21 %
Enero-31-2009	9.16 %
Diciembre-31-2008	9.14 %
Diciembre-31-2008	9.14 %
Noviembre-30-2008	9.18 %
Octubre-31-2008	9.24 %
Septiembre-30-2008	9.31 %
Agosto-06-2008	9.31 %
Julio-16-2008	9.52 %
Mayo-05-2008	10.14 %
Abril-03-2008	10.17 %
Marzo-19-2008	10.43 %
Febrero-06-2008	10.50 %
Enero-02-2008	10.74 %
Diciembre-10-2007	10.72 %

GRÁFICO 2.3 Tasas de interés activas



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

²⁷ Fuente: http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=activa

Podemos notar según la tabla 2.3 y el gráfico 2.3 presentados, existe cierta estabilidad en los valores determinados para la tasa de interés activa en el país, manteniéndose en un intervalo entre 9,15% y 9,25% desde el mes de octubre del 2008, hasta el valor registrado en el mes de septiembre del 2009, el cual registró 9,19%.

Tasa de interés pasiva

“Es el porcentaje que paga una institución bancaria a quien deposita dinero mediante cualquiera de los instrumentos que para tal efecto existen”.²⁸

TABLA 2.4 Tasas de interés pasivas

FECHA	VALOR
Octubre-31-2009	5.44 %
Septiembre-30-2009	5.57 %
Agosto-31-2009	5.56 %
Julio-31-2009	5.59 %
Junio-30-2009	5.63 %
Mayo-31-2009	5.42 %
Abril-30-2009	5.35 %
Marzo-31-2009	5.31 %
Febrero-28-2009	5.19 %
Enero-31-2009	5.10 %
Diciembre-31-2008	5.09 %
Noviembre-30-2008	5.14 %
Octubre-31-2008	5.08 %
Septiembre-30-2008	5.29 %
Agosto-06-2008	5.30 %
Agosto-06-2008	5.30 %
Julio-16-2008	5.36 %
Mayo-05-2008	5.86 %
Abril-03-2008	5.96 %
Marzo-19-2008	5.96 %
Febrero-06-2008	5.97 %
Enero-02-2008	5.91 %
Diciembre-10-2007	5.64 %
Noviembre-30-2007	5.79 %

GRÁFICO 2.4 Tasas de interés pasivas



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

De la tabla 2.4 y gráfico 2.4 que antecede podemos desprender que la tasa de interés pasiva registrada en el mes de septiembre del año 2009 es de 5,44%; de igual manera se puede notar que no exista variaciones relativamente

²⁸ Fuente: http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=pasiva

grandes con respecto a los valores registrados en los meses anteriores. El valor más alto alcanzado se dio en el mes de febrero del año 2009 donde se registró 5,97%, y por el contrario, dentro de los 2 últimos años, el valor más bajo registrado es 5,08% en el mes de octubre del año 2008.

Canasta Básica Familiar

Según datos del INEC, presentados en la tabla 2.12, donde se considera la estructura fija del gasto en bienes y servicios establecida en Noviembre 1982 para un Hogar tipo de cuatro miembros con 1,60 perceptores de Remuneración básica unificada. El costo de la canasta básica en la ciudad de Cuenca para el mes de Octubre del 2009, asciende a los \$522,34. Presentando un desfase de \$115,41.

TABLA 2.5 Total de la canasta básica familiar.

No. Orden	Grupos y Subgrupos de Consumo	Encarecimiento Mensual	Costo actual en dólares	Distribución del Ingreso actual	Restricción en el consumo	
					En dólares	% del Costo
1	Total	0,21	522.34	406.93	115.41	22.09

Fuente: http://www.inec.gov.ec/web/guest/ecu_est/est_eco/ind_eco/ipc

Canasta Vital Familiar

Según datos del INEC, presentados en la tabla 2.5, donde se considera la estructura fija del gasto en bienes y servicios establecida en Enero del 2007 para un Hogar tipo de cuatro miembros con 1,60 perceptores de Remuneración básica unificada. El costo de la canasta vital en la ciudad de Cuenca para el mes de Octubre del 2009, asciende a los \$372,66. Presentando una recuperación de \$34,27.

TABLA 2.6 Total de la canasta vital familiar.

No. Orden	Grupos y Subgrupos de Consumo	Encarecimiento Mensual	Costo actual en dólares	Distribución del Ingreso actual	Recuperación en el consumo	
					En dólares	% del Costo
1	Total	0.06	372.66	406.93	-115.41	-22.09

Fuente: http://www.inec.gov.ec/web/guest/ecu_est/est_eco/ind_eco/ipc

2.1.3 COMPETENCIA

Tomando como referencia fuentes indirectas de información: como directorios digitales, así como un sondeo realizado por las principales zonas de la ciudad de Cuenca, hemos detectado los siguientes competidores:

Tabla 2.7 Competidores del Centro Psicopedagógico Sabvia en la ciudad de Cuenca.

CENTRO EDUCATIVO	DIRECCIÓN	TELÉFONO	ENFOQUE
Girasol	calle Girasol y av. Paucarbamba	2814001	centro psicopedagógico y terapéutico para problemas de aprendizaje
Centro educativo de iniciación y desarrollo del talento	calle Los Fresnos y Arirumba	2884875	centro de educación inicial
Club CEPADE	calle los Fresnos 1-47 y av. Paucarbamba	2883853	centro psicopedagógico de apoyo, diagnóstico y estimulación temprana
Cervantes	calle José María Sánchez y av. 10 de agosto		centro educativo preescolar
CEDOPS	calle Francisco Estrella Carrión y Mercedes Paz		centro de diagnóstico psicopedagógico
Fábrica de sueños	calle Santiago Carrasco y pasaje Santiago Carrasco	2811396	centro psicopedagógico para el desarrollo personal de niños y adolescentes
Abejitas mágicas	calle convención del 45 y Mariscal Lamar		centro psicopedagógico de apoyo y estimulación temprana
Mi dulce infancia	calle Bolivar 15-19	2848414	centro de apoyo pedagógico
Illari	av. Hurtado de Mendoza 10-89	2862329	centro terapéutico
Lo Mágico de Aprender	Gran Colombia 4-81 y Vargas Machuca	2826589	centro psicopedagógico de diagnóstico y tratamiento

Marcelino	calle Antisana 4-94		centro de estimulación y formación
Los peques	calle José Escudero y Alfonso Moreno	2817397	centro de educación inicial
Centro Integral Fonoaudiológico	av. de las Américas y Remigio Crespo Toral	2885071	centro terapéutico
Rousseau	calle República 1-11	2804837	centro educativo bilingüe
Impulso	Juan León Mera 2-70		centro psicopedagógico de apoyo y tratamiento
Los Pinos	calle Sucre 1-74		centro de educación inicial
Creciendo Libres	av. Huayna Capac 3-12	2822090	centro infantil

2.1.4 FUERZAS SOCIALES Y CULTURALES

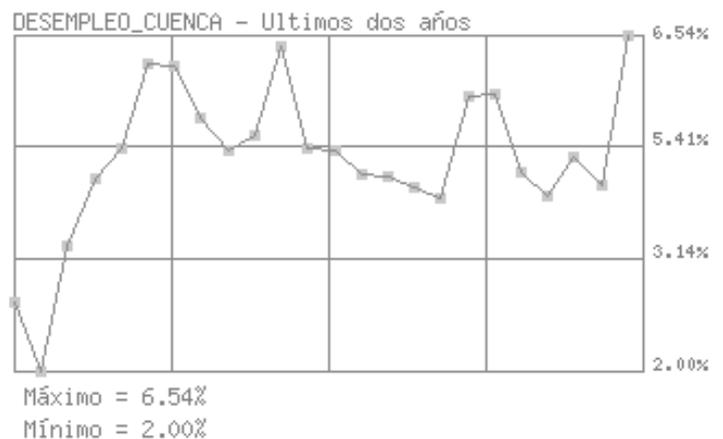
Desempleo mensual en Cuenca en los 2 últimos años

“El término desempleo es sinónimo de desocupación o paro. El desempleo está formado por la población activa (en edad de trabajar) que no tiene trabajo”.²⁹

TABLA 2.8 Desempleo mensual en Cuenca en los 2 últimos años

FECHA	VALOR
Septiembre-30-2009	6.54 %
Junio-30-2009	4.52 %
Marzo-31-2009	4.90 %
Diciembre-31-2008	4.37 %
Noviembre-30-2008	4.70 %
Octubre-31-2008	5.75 %
Septiembre-30-2008	5.71 %
Agosto-31-2008	4.34 %
Julio-31-2008	4.50 %
Junio-30-2008	4.64 %
Mayo-31-2008	4.67 %
Abril-30-2008	5.00 %
Marzo-31-2008	5.03 %
Febrero-29-2008	6.40 %
Enero-31-2008	5.19 %

GRÁFICO 2.5 Desempleo mensual en Cuenca en los 2 últimos años



²⁹ http://www.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=desempleo_cuenca

Diciembre-31-2007	4.98 %
Noviembre-30-2007	5.44 %
Octubre-31-2007	6.13 %
Septiembre-30-2007	6.16 %
Agosto-31-2007	5.02 %
Julio-31-2007	4.60 %
Junio-30-2007	3.69 %
Mayo-31-2007	2.00 %
Abril-30-2007	2.95 %

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

El desempleo es uno de los componentes sociales de mayor preocupación en todo el país, de la tabla 2.14 y el gráfico 2.7 se desprende que en el mes de septiembre del año 2009 se tiene el valor más alto registrado en los 2 últimos años, donde se alcanzó el valor de 6,54% en la ciudad de Cuenca. En contraste, el valor más bajo registrado se tuvo en el mes de mayo del año 2007, donde se registró apenas el 2%.

Gasto en Educación que se desprende de la canasta básica familiar

En la tabla 2.9 se puede notar que dentro de la canasta básica familiar correspondiente al año 2009 para la ciudad de Cuenca el gasto en educación está determinado en \$9,66, lo cual contrasta con los \$3,98 que son la porción del ingreso dedicada a este rubro. Presentando un desfase de \$5,68 o un faltante del 105%.

TABLA 2.9 Gasto en Educación que se desprende de la canasta básica familiar

No. Orden	Grupos y Subgrupos de Consumo	Encarecimiento Mensual	Costo actual en dólares	Distribución del Ingreso actual	Recuperación en el consumo	
					En dólares	% del Costo
26	Misceláneos	0.29	167.63	131.01	36.61	6.76
27	Cuidado de la salud	-0.01	86.72	80.66	6.07	1.12
28	Cuidado y artículos	-0.52	16.18	0.86	15.31	2.83
29	Recreo, materiales de lectura	0.00	16.13	7.98	8.15	1.50
30	Tabaco	0.00	12.89	11.48	1.41	0.26
31	Educación	6.40	9.66	3.98	5.68	1.05
32	Transporte	0.00	26.05	26.05	0.00	*

* La restricción en el consumo no afecta a los artículos: sal, alquiler, energía eléctrica, gas, agua, matrícula secundaria y bus urbano

Fuente: http://www.inec.gov.ec/web/guest/ecu_est/est_eco/ind_eco/ipc

2.1.5 FUERZAS POLITICAS, AMBIENTALES Y JURIDICAS.

Según el artículo 5 de la ley de educación vigente, se reconocen dos subsistemas de educación: el escolarizado y el no escolarizado.

Escolarizado.- El artículo 6 lo define como el subsistema que se emplea en los establecimientos determinados por la ley, y comprende:

- a. La educación regular que se somete a las disposiciones reglamentarias sobre el límite de edad, secuencia de niveles y duración de cursos.
- b. La educación compensatoria que tienen un régimen especial y se lo ofrece a quienes no ingresan a los niveles de educación regular o no los concluyen, y,
- c. La educación especial destinada a estudiantes excepcionales por razones de orden físico, psicológico, intelectual o social.

No escolarizado.- Según el artículo 7 de la ley en cuestión señala que el subsistema no escolarizado procura el mejoramiento educacional y profesional a través de programas especiales de enseñanza-aprendizaje y difusión, mediante los esfuerzos e iniciativas públicos y privados.

Además, encontramos principios claves estipulados en el código de la niñez y adolescencia, publicado por ley no. 100. En registro oficial 737 de 3 de enero del 2003, a los cuales deben regirse todos los centros educativos sin distinción alguna.

Finalmente, existen una serie de principios pedagógicos implícitos de acuerdo a la corriente ideológica que maneja cada institución.

En el caso del centro psicopedagógico “Sabvia”, tenemos como teoría básica del constructivismo.³⁰

2.2 MICRO AMBIENTE INTERNO

2.2.1 GRADO DE RIVALIDAD

Para efectuar el análisis de la competencia, en primer lugar procederemos a señalar los servicios que presta el centro psicopedagógico Sabvia para luego proceder a compararlos con los que presta la competencia, y de esta manera efectuar las conclusiones respectivas en lo referente al grado de competitividad actual.

Centro Psicopedagógico “Sabvia”

- Diagnóstico y tratamiento.
- Acompañamiento escolar.
- Recuperación pedagógica.
- Cuidado diario.

En el mercado no está definido un número formal de competidores debido a la inexistencia de un marco legal específico para la educación no escolarizada, pero en base a un sondeo realizado en la ciudad de Cuenca, tanto por medios indirectos (prensa, Internet), así como el empleo de fuentes directas (entrevistas); se encontraron los siguientes principales competidores:

Centro Psicopedagógico y Terapéutico “Girasol”

- Diagnóstico y tratamiento.
- Terapia de lenguaje.
- Enfoque neurocognitivo.
- Control de tareas.

Centro Psicopedagógico de apoyo, diagnóstico y estimulación temprana “Club CEPADE”

- Recuperación y nivelación pedagógica.

³⁰ Véase Anexo 3

- Estimulación temprana e intrauterina.
- Psicología clínica infanto juvenil.
- Terapia familiar y de pareja.
- Terapia de lenguaje.

Centro educativo preescolar “Cervantes”

- Educación bilingüe.
- Lectura.
- Terapia del lenguaje.
- Psicología.
- Estimulación temprana.

Centro de diagnóstico psicopedagógico “CEDOPS”

- Psicología educativa.
- Psicología clínica.
- Terapia física.
- Terapia del lenguaje.
- Recuperación psicopedagógica.

Centro Psicopedagógico “Fábrica de sueños”

- Dificultades del aprendizaje.
- Terapias del lenguaje.
- Dislexia.
- Psicomotricidad.

Centro Psicopedagógico “Lo Mágico de Aprender”

- Dificultades del aprendizaje.
- Dislexia.
- Disortografía.
- Retraso lector.
- Psicomotricidad.
- Psicopedagogía.
- Formación y talleres.

Centro psicopedagógico “Abejitas mágicas”

- Evaluaciones psicopedagógicas.
- Déficit de atención.
- Recuperación psicopedagógica.
- Problemas de aprendizaje.
- Terapias del lenguaje.
- Control de tareas.
- Excursiones mensuales.

Centro de Apoyo Pedagógico “Mi dulce Infancia”

- Terapia del lenguaje
- Recuperación pedagógica.
- Nivelación académica.
- Ayuda psicológica.

Centro Integral Fonoaudiológico

- Terapia de lenguaje.
- Psicología y pedagogía.

Centro de educación inicial “Los Peques”

Para niños de 0 a 5 años.

- Guardería.
- Estimulación temprana.
- Terapia del lenguaje.
- Atención psicológica.
- Atención médica.
- Clases de inglés.
- Transporte.
- Cursos y talleres de baile, natación, yoga para niños, pintura, cerámica y cocina.

Para niños mayores de 5 años.

- Supervisión y control de tareas.
- Recuperación pedagógica.
- Atención psicológica.

Centro de estimulación y formación “Marcelinos”

- Recuperación pedagógica
- Control de tareas.
- Terapia del lenguaje.

Centro infantil “Creciendo Libres”

- Maternal.
- Prebásica.
- 1º de Básica.
- Psicología
- Pediatría.
- Estimulación temprana.
- Servicios adicionales de inglés, computación, música y cultura física.

Centro educativo “Los Pinos”

- Maternal.
- Prebásico.
- Inglés.
- Música.
- Natación.
- Expresión corporal.
- Terapia de lenguaje.

Centro psicopedagógico “Impulso”

- Nivelación en materias.
- Terapia de lenguaje.
- Expresión corporal.
- Control de deberes.

Centro educativo bilingüe “Rousseau”.

- Desarrollo de la inteligencia.
- Estimulación temprana.
- Terapia de lenguaje.
- Expresión corporal.
- Control de deberes.
- Nivelación en materias.
- Servicios adicionales de inglés, computación y educación musical.

Centro de estimulación “Illari”

- Estimulación temprana.
- Terapia del lenguaje.
- Control de tareas.
- Ayuda en problemas de aprendizaje.
- Ayuda psicológica.

Una vez determinado las particularidades de cada uno de los competidores, tanto en el macro ambiente, así como en el micro ambiente; podemos concluir lo siguiente:

- Se pueden destacar 2 grupos marcados: el primero conformado por centros psicopedagógicos, y el otro que no tiene la denominación de centro psicopedagógico como tal, pero que prestan los mismos servicios. (centros educativos).
- La mayoría de los centros psicopedagógicos se encuentran ubicados en la parroquia Huayna Cápac, siendo este sector uno de los más competitivos, y sobre todo tomando en consideración que “Sabvia” se encuentra ubicado en dicho sector.
- El centro psicopedagógico que muestra actualmente una diferenciación con los demás centros en cuanto a los servicios que presta es el Club CEPADE,

mediante los servicios de: Psicología infanto juvenil, Terapia familiar y de pareja y la estimulación temprana.

- En el caso de los centros educativos, su mercado está enfocado a sus propios estudiantes (educación escolarizada) y estos ofrecen servicios adicionales que incluyen los mismos servicios que prestan los centros psicopedagógicos.

2.2.2 ENTRADA POTENCIAL DE NUEVOS COMPETIDORES.

A continuación, procedemos a analizar las barreras de entrada existentes en lo referente a los centros psicopedagógicos.

Diferenciación del producto.- Cuando mencionamos diferenciación del producto quiere decir que las empresas ya establecidas en el mercado tienen identificación de marca y lealtad entre los clientes, la cual se deriva de la publicidad del pasado, servicio al cliente, diferencias del producto o sencillamente por ser el primero. Por lo tanto, consideramos, en lo referente a los centros psicopedagógicos que esta barrera es una de las más importantes en el momento que un nuevo centro tome la decisión de ingresar al sector, puesto que los padres de familia de los niños y adolescentes involucrados con estos centros se muestran reacios y tienen sus dudas cuando se trata de confiar sus hijos a centros nuevos de los cuales desconocen algunos aspectos como: la manera de trabajar de los responsables, el cuidado y trato que pueden llegar a brindar a los niños y adolescentes. Aspectos que en el caso de estos centros son considerados mucho más importantes para los padres que la misma infraestructura física que puedan presentar aunque esta última no deje de ser importante para la satisfacción de las personas. Sin embargo, en base a lo estipulado en el análisis de la competencia, se puede concluir que no existe una diferenciación amplia en cuanto a la oferta de servicios de los diferentes centros, más bien, puede presentarse una diferenciación sustentada en la percepción que los padres tienen ante el servicio proporcionado.

Otras Barreras.- En este punto hemos querido referirnos a dos aspectos adicionales que hemos logrado destacar durante el acercamiento hacia este

tipo de sector, el primero es la notable costumbre de las personas para no optar por este tipo de servicios que son de apoyo para la educación tradicional, por no considerarla necesaria o no poseer un adecuado grado de conocimiento de los grandes beneficios que estos brindan a niños y adolescentes; por este motivo actualmente no son muchas las personas que ocupan este tipo de servicios, claro está que sin incluir a quienes realmente requieren un tratamiento psicopedagógico. Finalmente, esto nos lleva a mencionar que el acceso a este tipo de servicio no está disponible para todos los niños y adolescentes, puesto que se necesita poseer los recursos económicos necesarios para poder pagarlos, es por esto que la barrera se forma al enfrentarse a un mercado que puede quedarse pequeño como para poder competir en él y hace pensar a los nuevos competidores acerca de los costos irre recuperables.

Conclusiones.- De todo lo expuesto anteriormente podemos resaltar los siguientes aspectos:

- Al referirnos a un sector de servicios, la concepción acerca de las barreras de entrada obviamente tienen que tomar otro enfoque al acostumbrado que, generalmente se refiere a un producto tangible que se puede tocar y ver.
- La estadía oportuna en el sector, conjuntamente con un servicio de calidad, ayudarán a crear una barrera difícil de romper por potenciales competidores.
- La mala costumbre de las personas que tienden solo a una educación tradicional sin considerar un correcto apoyo psicopedagógico para niños y adolescentes, puede hacer pensarlo dos veces antes de considerar ingresar al sector.

El mercado objetivo, si bien es cierto está dirigido a niños y adolescentes, presenta una restricción en lo referente a las condiciones económicas

necesarias para acceder, por lo tanto la barrera se forma cuando el mercado se queda pequeño para poder competir en él.

2.2.3 AMENAZA DE LOS PRODUCTOS SUSTITUTOS.

Cuando nos referimos a productos sustitutos podemos determinar que son aquellos con la capacidad de satisfacer la misma necesidad en el mismo o mayor nivel que el producto al cual sustituyen. En nuestro caso vamos a precisar los servicios que sustituyen plenamente al de los centros psicopedagógicos en cuestión, por lo tanto encontramos los siguientes:

Centros educativos pedagógicos particulares con servicios similares.-

Existen ciertos centros educativos que prestan servicios de diagnóstico y tratamiento para problemas de aprendizaje, así como tratamientos psicológicos; según lo expuesto, dichos centros representan una amenaza para los intereses de los centros psicopedagógicos puesto que a más de brindar los servicios expuestos también ofrecen el servicio académico pertinente a sus alumnos. Por otra parte está el caso de que los mencionados centros no cubren la totalidad de los servicios que brinda un centro psicopedagógico aunque siguen representando una amenaza para los mismos al considerar el aspecto competitivo.

Psicólogos y profesores privados.- En otro ámbito encontramos a profesionales calificados para sustituir servicios como: acompañamiento escolar, diagnóstico y tratamiento psicológico y, de problemas de aprendizaje. La ventaja de estos profesionales es que pueden brindar sus servicios a domicilio, como desventaja tenemos que sus tarifas son más elevadas. Sin embargo, son capaces de presentarse como una amenaza para los centros psicopedagógicos.

Instituciones públicas con servicios psicopedagógicos.- Cuando tomamos en cuenta esta alternativa, encontramos que estas instituciones son las más completas brindando servicios como: diagnóstico y tratamiento de problemas psicológicos y, de aprendizaje. Además encontramos que sus tarifas son más accesibles. Entre los aspectos que debilitan a estas instituciones encontramos

el claro antecedente de que los servicios públicos en nuestro país no son de tan buena calidad. Aunque representen igualmente una amenaza en el aspecto competitivo.

2.2.4 PODER DE LOS PROVEEDORES

Para facilitar el proceso aprendizaje de los niños es indispensable contar con todos los elementos requeridos para crear y mantener un ambiente ecológico. Dentro de esta clasificación de elementos encontramos a todos los materiales didácticos (estructurado y no estructurado), libros de pedagogía y psicología infantil, infraestructura física, y demás instrumentos que componen una parte medular en el óptimo funcionamiento de un centro psicopedagógico.

En la actualidad el centro psicopedagógico “Sabvia” no realiza contratos, convenios, o mantiene relaciones comerciales con ningún proveedor, esto debido fundamentalmente a que no existe un lugar exclusivo en donde se pueda conseguir todos los elementos requeridos. Sin embargo, desde su apertura el centro ha tenido los siguientes proveedores:

- Coral Toys.
- Juguetón.
- Paco.
- Fybeca.
- Librerías.

Cabe destacar que no existe presión alguna por parte de los proveedores en este campo, ya que la mayoría de los elementos e instrumentos empleados en los centros pedagógicos y psicopedagógicos se encuentran disponibles en jugueterías, tiendas infantiles, centros comerciales; y en algunos casos, los propios centros elaboran su material didáctico; todo esto nos permite contemplar que no existe ninguna posibilidad actual de aplicación de estrategias de bloqueo por parte de proveedores.

2.2.5 PODER NEGOCIADOR DE LOS CLIENTES.

Debido a que estos servicios son de apoyo a la educación tradicional, tienen carácter de optativo y a causa de los recursos económicos que se deben destinar a ello. Los centros psicopedagógicos tienen un elevado grado de dependencia hacia sus clientes puesto que son pocos y brindan un importante aporte de recursos económicos; por lo que su poder de negociación es elevado.

A continuación, presentamos un conjunto de datos que nos ayudarán a corroborar las ideas planteadas sobre el poder negociador de los clientes, utilizando el caso particular del centro psicopedagógico “Sabvia”.

TABLA 2.10 Clientes que reporta el centro Sabvia.

	Número	Horas de servicio	Ingresos
Niños de 2 a 5 años de edad	4	Todo el mes	\$330
Niños de 6 a 12 años de edad	2	19,2	\$120

Fuente: Proyecto Sabvia2009.

Como se puede notar, según la tabla 2.16, la existencia de una cuota limitada de clientes en el centro, determina que exista un alto grado relativo de influencia por parte de ellos, y esto implica que se deban plantear estrategias adecuadas para cumplir con todas las expectativas; permitiendo de esta manera mantener a los clientes actuales en primera instancia, y posteriormente alcanzar una nueva cuota.

2.3 AMBIENTE ORGANIZACIONAL.

2.3.1 RECURSOS

Recursos Tecnológicos.- Debido a su naturaleza el centro, no requiere de maquinaria y equipo eminentemente tecnológicos; puesto que estos son empleados generalmente en empresas dedicadas a la fabricación de bienes.

Sin embargo, el centro tiene a su disposición software especializado para estimular el aprendizaje (juegos interactivos, cuentos, lecturas, pintura).

En el caso específico del centro en cuestión predomina el concepto del Know How (Saber hacer las cosas); que se ve reflejado mediante la experiencia en la forma de aplicar las técnicas psicopedagógicas con base a un esquema metodológico efectivo y eficiente. Como ejemplo podemos resaltar el aprendizaje significativo que se consigue a través de la correcta aplicación de los juegos estructurados.

Recursos Financieros.- El centro no cuenta con un sistema contable, puesto que actualmente no tiene que cumplir con obligaciones tributarias. De la misma manera no posee un registro detallado de sus ingresos y egresos debido al corto tiempo que lleva en funciones.

Por lo tanto hemos solicitado la colaboración del director del centro para obtener los siguientes estimados mensuales:

INGRESOS	\$450
EGRESOS	\$600
PÉRDIDA	\$150

Según los datos obtenidos notamos que actualmente el centro presenta un déficit de \$150, los mismos que son cubiertos por el propietario y director.

El centro cuenta con un capital de \$6000, el mismo que es propio y por ende no guarda relaciones crediticias con entidad financiera alguna.

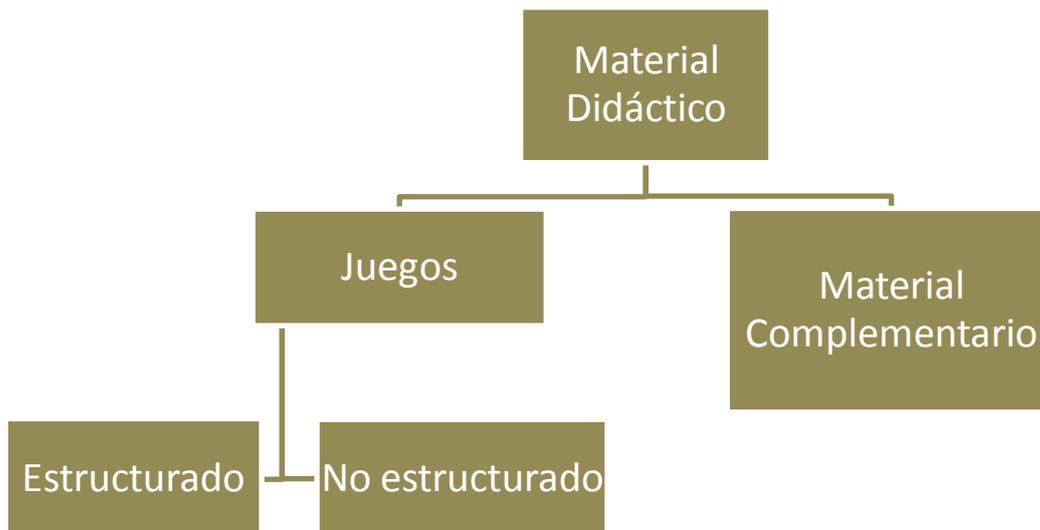
Recursos Materiales.- A continuación en la tabla 2.17 presentamos un listado de los materiales con los cuales cuenta actualmente el centro excluyendo los materiales pedagógicos:

TABLA 2.11 Recursos materiales del centro Psicopedagógico Sabvia.

MATERIAL FUNGIBLE	MATERIAL NO FUNGIBLE
Carpetas manila plásticas	Mesas de trabajo
Lápices	Sillas
Borradores	Estantes
Marcadores punta fina colores	Escritorio
Marcadores punta gruesa colores	Archivador
Tempera líquida	Computador
Pegamento blanco	Impresora
Tijeras pequeñas	Grapadora
Lápices de colores	Perforadora
Estiletes	Tijeras
Cartulina A4 varios colores	Porta cinta scotch
Cartulina pliego varios colores	Porta clips
Fomix A4 varios colores	Cajas plásticas para guardar materiales
Papel periódico A4 resma	Pizarra
Papel bond A4 resma	Clips
Pinceles	Grapas
Marcador de tiza líquida	Tachuelas de colores
Papel periódico pliego	Corcho plancha
Cinta de embalaje transparente 5cmt	Cinta scotch
Cinta masking rollo	
Pintura de agua de varios colores	

Fuente: Proyecto Sabvia 2009.

GRAFICO 2.6 Árbol del material didáctico.



Fuente: Proyecto Sabvia 2009.

Material Didáctico: Los materiales didácticos posibilitan el aprendizaje real de los conceptos y motivan dicho procesos; son parte de los recursos didácticos útiles para el proceso de enseñanza-aprendizaje.

La elección de uno u otro material en determinados momentos del proceso dependerá del aprendizaje que se va a enfrentar, de la edad de las niñas y niños, de las expectativas que pueda generar el material elegido, de su facilidad para adquirirlo, de la posibilidad de proporcionar suficiente cantidad a cada estudiante.

Material no estructurado.- Son los materiales del entorno que no han sido diseñados con fines didácticos específicos y que rodean a las niñas y los niños desde los primeros años de su crecimiento.

En este grupo están los objetos representativos y, en general, aquellos que están en el medio, con los cuales las niñas y los niños realizan sus propios juegos: muñecos, carros, aviones, animales, casas, muebles, paletas, semillas, ligas, fichas, sorbetes, etc.

El material de desecho que se puede reciclar pertenece a este grupo y es un excelente medio didáctico para el aprendizaje de conceptos matemáticos, por ejemplo: tapillas, cajas vacías, envases, revistas usadas, retazos de tela, trozos de cintas, etc.

Los objetos no figurativos no representan figuras ni cosas concretas; como los bloques de construcción, también son materiales no estructurados útiles en el proceso de formación del pensamiento lógico.

Material estructurado.- Es el material diseñado específicamente para generar y reforzar aprendizajes matemáticos. El material estructurado, además de ampliar las experiencias concretas de las niñas y los niños, les ayuda en el proceso de abstracción. Es importante que los estudiantes cuenten con variados materiales estructurados para que los conceptos matemáticos sean transferidos de unos a otros y no se vinculen a un solo material específico.

El material didáctico, en general, posibilita el aprendizaje real de los conceptos; las niñas y los niños construyen dichos conocimientos a partir de experiencias que pueden llevar a cabo con el uso de dichos materiales.

Si bien en un primer momento se sugiere la libre manipulación de los materiales didácticos, en la medida en la que este permite su familiarización y reconocimiento es importante programar actividades dirigidas y específicas. El uso del material didáctico no es un fin, es un medio para llegar, en última instancia, a las operaciones mentales sin contar con un soporte concreto.³¹

A seguir presentamos la lista de los materiales definidos:

- Base 10
- Domino de las operaciones matemáticas
- Pitágoras
- Tarjetas de lenguaje
- Juegos de motricidad
- Tarjetas léxicas
- Sudoku
- Fracción – Acción
- Juegos de botones y tornillos
- LEGOS
- Equipo de Música
- Estera
- Columpios
- Domino de las operaciones matemáticas
- Ábaco Vertical
- Paletas de colores
- Circulo de las fracciones
- Tangram
- Maderas con formas
- Claves
- Memoria – Razonamiento
- Trabalenguas
- Lotería aritmética
- Rompecabezas
- Juegos de inteligencia
- Laberintos
- Colchoneta
- Resbaladera
- Regletas Cuisinaire
- Bloques lógicos
- Geoplanos

Infraestructura.

Este local tiene unas dimensiones de noventa metros cuadrados, tres salas de trabajo equipada adecuadamente y una sala de oficina, un baño completo. Además, se cuenta con un patio de césped amplio para actividades al aire libre.

³¹ AMON, José, 2003, Metodología activa-creativa aplicada al proceso de Interaprendizaje en las Escuelas Tomás Rendón y Manuel Guerrero de la Parroquia El Valle del Cantón Cuenca, Universidad Politécnica Salesiana, Cuenca, Págs. 209-211.

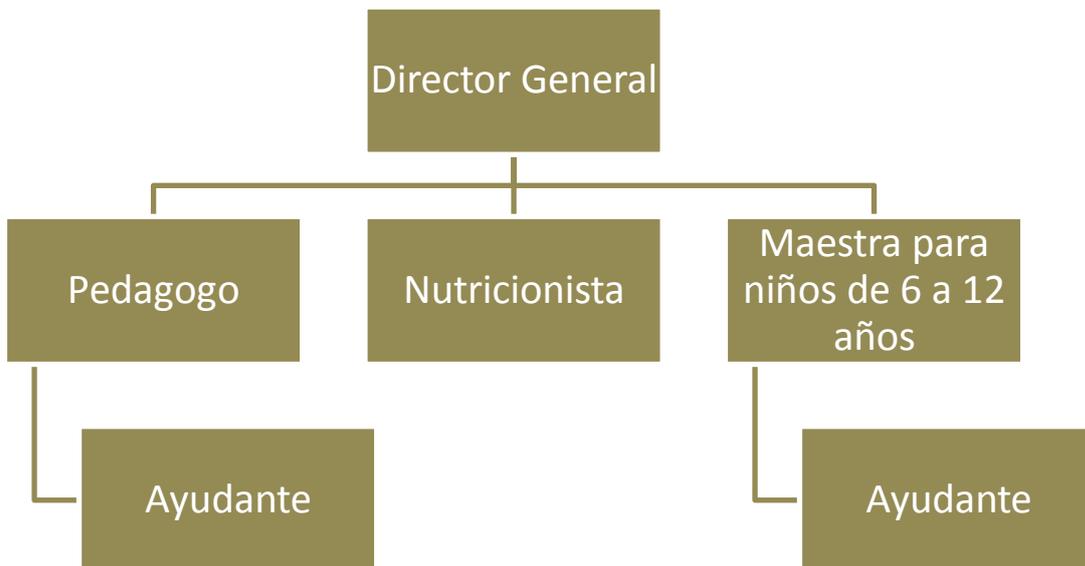
Equipamiento.

El equipamiento que se ha adecuado está conformado por: una Pizarra de tiza líquida en cada sala de trabajo, estanterías para la ubicación de material didáctico, mesas de trabajo en cada sala y sillas.

La oficina cuenta con un escritorio, un computador, una impresora, un archivador, un estante y sillas.

Recursos Humanos.- El centro actualmente para su correcto funcionamiento cuenta con la siguiente estructura de cargos:

GRAFICO 2.7 Organigrama estructural del centro Psicopedagógico Sabvia.



Fuente: Proyecto Sabvia 2009.

Director General.- Es el encargado de coordinar todas las actividades que permiten al centro mantenerse en adecuado funcionamiento; como: manejo económico, adquisiciones, manejo del proceso de vinculación de niños y demás.

Pedagogo.- Es el encargado de implementar la metodología del aprendizaje significativo utilizando los medios adecuados que permitan a mediano y largo plazo el desarrollo de un pensamiento autónomo, crítico, creativo de las niñas y niños en un clima lúdico y afectivo.

Nutricionista.- Es el encargado de salvaguardar la correcta alimentación de los niños rigiéndose a una dieta equilibrada que contenga proteínas, vitaminas, carbohidratos y minerales; para conseguir un grado de estímulo adecuado en el niño.

Maestra.- Es la encargada de guiar, fomentar y complementar la adecuada formación académica de los niños mediante el correcto desarrollo de sus labores académicas cotidianas; y a su vez lograr que el niño desarrolle una cultura de estudio permanente.

Ayudante.- Es el encargado de facilitar las labores tanto del pedagogo como de la maestra, a través de una introducción previa a la metodología utilizada con entrega, dedicación y cariño hacia los niños.

2.3.2 FILOSOFIA

Misión: “Guiar el aprendizaje de niños y niñas, impulsando situaciones educativas variadas, estimulantes que permitan a mediano y largo plazo el desarrollo de un pensamiento autónomo, crítico, creativo, en un entorno lúdico y afectivo”.

Visión: “Promover una educación de calidad centrada en el niño y su proceso de aprendizaje, de acuerdo a su psicología y acorde con su entorno social, manteniendo relaciones de equidad, buen trato y cooperación, seguridad y autoconfianza”.

Objetivos

Objetivos generales:

- Diseñar una propuesta metodológica que facilite el proceso de enseñanza-aprendizaje a través de formas amenas de construcción del conocimiento y del desarrollo del pensamiento.

- Mejorar la calidad del aprendizaje, procurando la autonomía del estudiante en un contexto de interrelación con el medio físico y social.
- Diagnosticar los problemas emocionales y/o conductuales producidos por los diferentes factores vividos por los niños(as) desde su realidad social.

Objetivos específicos:

- Ofrecer una metodología activa – creativa al proceso de interaprendizaje a partir de las bases teóricas que sustentan el constructivismo como programa de aprendizaje.
- Proporcionar el desarrollo de las destrezas para el estudio, para que los niños y las niñas aprendan a aprehender.
- Desarrollar en los niños y niñas las destrezas básicas que permitan, tanto la comprensión de conceptos, como la explicación y aplicación de procesos matemáticos para resolver problemas cotidianos, utilizando las cuatro operaciones del cálculo.
- Fomentar en los niños y niñas las destrezas básicas de leer, escuchar, escribir y hablar para utilizarlas como medio de expresión y comprensión en y de la realidad.
- Fomentar la seguridad y auto confianza en los niños y niñas para garantizar un desarrollo favorable dentro de su proceso de aprendizaje.
- Promover relaciones de equidad, de buen trato y de cooperación entre los niños y las niñas.
- Proponer la creación y el uso de materiales didácticos para fomentar el desarrollar la inteligencia, y la inteligencia emocional.

- Sugerir materiales didácticos concretos para el aprendizaje en las áreas de Lenguaje y matemática y desarrollar estructuras de comprensión.
- Proponer actividades en los talleres que desarrollarán la creatividad, desde una perspectiva motivadora.
- Sugerir estrategias de aprendizaje que promuevan el desarrollo del conocimiento y del pensamiento de los niños y niñas.
- Lograr que los niños conozcan sus emociones, las mismas que producirán autocontrol logrando obtener energía motivadora para implementar en su comportamiento habilidades como la empatía, comunicación, construcción de relaciones afectivas funcionales, convivencia y un liderazgo positivo.

Principios y Valores:

- Desarrollar una metodología innovadora que se sustente en dos cimientos: el desarrollo de las destrezas para aprender, y el desarrollo del aprendizaje significativo (hacer, pensar y sentir).
- Motivar a que los niños y niñas “hagan” y desarrollen prácticamente sus destrezas de leer, de hacer matemáticas, pero con actividades que pasen por el “pensar”, que no sean mecánicas y que sean significativas, es decir que se relacionen con el “sentir”; lo que le gusta lo va a aprender mejor.
- Considerar la valoración de uno mismo, el reconocimiento de sus sentimientos y emociones, como punto de partida para el cambio personal para ejercer el autocontrol y fortalecer las relaciones con los demás.

- Ejercitar la capacidad crítica y autocrítica.

2.3.3 SERVICIOS

- **Acompañamiento escolar:** Control de tareas.
- **Recuperación pedagógica:** Refuerzo y nivelación.
- **Diagnóstico y tratamiento:** Dirigido a niñas, niños y adolescentes.
- **Cuidado Diario:** Dirigido a niñas, niños de 2 a 5 años.
- **Estimulación Temprana:** Dirigido a niñas, niños de 2 a 5 años.

2.3.4 TARIFAS

TABLA 2.12 Tarifas para acompañamiento escolar, recuperación pedagógica y recuperación psicológica.

Nº NIÑOS/AS	ESPECIALIDAD	INSCRIPCION	VALOR POR HORA	MENSUAL	TOTAL
01	Acomp. ESCOLAR			\$ 35,00	\$ 35,00
01	R. PEDAGÓGICA	\$ 20,00	\$ 6,25 (8H al mes)	\$ 50,00	\$ 70,00
01	Refuerzo y/o nivelación	\$ 20,00	\$ 6,25 (12H al mes)	\$ 75,00	\$ 95,00
01		\$ 20,00	\$ 6,25 (16H al mes)	\$ 100,00	\$ 120,00
01	R. PSICOLÓGICA	\$ 20,00	\$ 6,25 (8H al mes)	\$ 50,00	\$ 70,00
01	conductual y emocional	\$ 20,00	\$ 6,25 (12H al mes)	\$ 75,00	\$ 95,00
01		\$ 20,00	\$ 6,25 (16H al mes)	\$ 100,00	\$ 120,00

Fuente: Proyecto Sabvia 2009.

TABLA 2.13 Requisitos para Cuidado Diario del centro Psicopedagógico Sabvia.

REQUISITOS (niños de 2 a 5 años)				
Tres fotos tamaño carnet	01	Cepillo de dientes	02	Pasta dental de niños
Copia de partida de nacimiento	01	Peinilla	01	Gorra
Copia de carnet de salud	03	Jaboncillo,	01	Toalla
Certificado médico actualizado	01	Camiseta o mandil	01	Mudada de ropa diaria
Un tablero doble función con punzón	01	Cobija delgada	01	Almohada
Una libreta mensajera	03	Rollos de papel higiénico		

Fuente: Proyecto Sabvia 2009.

TABLA 2.14 Tarifas para Cuidado Diario del centro Psicopedagógico Sabvia.

JORNADA	HORARIO	ATENCIÓN	REFRIGERIO	ALMUERZO	REFRIGERIO	TOTAL
Medio día*	8:00-12:00	\$ 60,00	\$ 10,00	00,00	00,00	\$ 70,00
Medio día	8:00-13:00	\$ 60,00	\$ 10,00	\$ 20,00	00,00	\$ 90,00
Día entero	8:00-17:00	\$ 80,00	\$ 10,00	\$ 20,00	\$ 10,00	\$ 130,00
Tarde	14:00-17:00	\$ 50,00	00,00	00,00	\$ 10,00	\$ 60,00

Fuente: Proyecto Sabvia 2009.

2.3.5 MERCADO OBJETIVO

El centro psicopedagógico Sabvia presta sus servicios de acompañamiento escolar, recuperación pedagógica, diagnóstico y tratamiento a niños, niñas y adolescentes en edad escolar de siete a doce años de edad. Además, el servicio de cuidado diario para niños de dos a cinco años de edad en la ciudad de Cuenca.

2.3.6 ESTRATEGIA

Actualmente el centro no está ejecutando ningún tipo de estrategia empresarial. Sin embargo, en sus inicios llevaba a cabo una estrategia de marketing que consistía en utilizar medios de publicidad como: hojas volantes, trípticos, banner y tarjetas de presentación.

2.4 ANÁLISIS FORD

Una vez recopilada y analizada toda la información referente al entorno, así como al interior de la organización, procederemos a clasificarla y estructurarla en base a su nivel de importancia e influencia que puede tener para el centro psicopedagógico “Sabvia” en base al análisis FORD, el mismo que permitirá visualizar las fortalezas y debilidades del centro (interno), así como las oportunidades y resistencias que presenta el entorno.

Fortalezas

- El amplio nivel de experiencia de su director luego de haber colaborado 20 años en el INFA, le permite generar confianza a sus clientes.
- El centro, a diferencia de la competencia, trabaja con una metodología activa-creativa, lo que le permite diferenciarse en ese aspecto.
- El centro cuenta con materiales didácticos y suficientes para facilitar el aprendizaje.
- No existe endeudamiento actual de ninguna naturaleza.
- La misión, visión y los objetivos que persigue el centro están claramente definidos.

Oportunidades

- Existe un 21% de la población total en edades comprendidas entre 0 – 9 años, demostrando que existe un amplio mercado en el cual se puede actuar.
- El 94% de la población en edad de educación inicial de la provincia del Azuay se encuentra en la ciudad de Cuenca

- Índice de inflación se mantiene inferior al 1% mensual.
- La canasta vital familiar presenta una recuperación en el consumo de \$34,27.
- La tasa de interés activa vigente se encuentra entre el 9 y el 10%, lo cual posibilita la obtención de créditos en caso de necesitarlos.
- Los servicios públicos, a pesar de ser gratuitos, son de difícil acceso y limitados en cuanto a su capacidad.

Resistencias

- La inexistencia de un marco legal específico para la apertura y funcionamiento de los centros psicopedagógicos facilita la entrada de nuevos competidores.
- Falta de conocimiento de los padres de familia de la importancia de la estimulación y formación temprana en los niños.
- El ingreso mensual destinado a gastos de educación de la ciudadanía solo es de \$3,98; teniendo un desfase de \$5,68 en comparación con lo estimado en la canasta básica.
- Desfase en la canasta básica familiar de \$115,41; esto impide que la mayoría de la población pueda realizar gastos adicionales en el ámbito de enseñanza.
- Las tarifas que se manejan para acceder a este tipo de servicio privado no son del alcance para la gran parte de la población.
- Los centros psicopedagógicos tienen un elevado grado de dependencia hacia sus clientes puesto que son pocos y brindan un importante aporte

de recursos económicos; por lo que el poder de negociación de ellos es elevado.

- Existe un faltante correspondiente al 105% en lo referente al rubro de educación contemplado en la canasta básica, que apenas lo determina en \$9,66.

Debilidades

- Las múltiples actividades que son abarcadas por el director, además de ser el pedagogo y nutricionista del centro.
- El centro no se encuentra bajo el régimen del ministerio de educación, por lo cual no puede emitir libretas.
- La ubicación del centro no es óptima, de ellos se desprende un alto índice de competitividad existente en la zona donde se ubica el centro, donde se encuentran otros 6 centros particulares.
- El tipo de servicios que brinda el centro son opcionales y no tienen mayor importancia en las personas, con excepción de quienes realmente necesitan tratamiento profesional.
- Falta de servicios complementarios como: transporte, excursiones y talleres.
- No se llevan registros formales de egresos e ingresos.
- La inexistencia de una estrategia actual en el centro no le permite tener una visión clara de cómo conseguir los objetivos planteados.
- Desde su apertura el centro ha presentado pérdidas mensuales, siendo la más reciente de \$150.

TABLA 2.15 MEFE del centro psicopedagógico “SABVIA”

FACTORES CLAVE	PONDERACION	CLASIFICACION	RESULTADO PONDERADO
• Existe un 21% de la población total en edades comprendidas entre 0 – 9 años, demostrando que existe un amplio mercado en el cual se puede actuar	0.14	4	0.56
• El 94% de la población en edad de educación inicial de la provincia del Azuay se encuentra en la ciudad de Cuenca	0.08	3	0.24
• Índice de inflación se mantiene inferior al 1% mensual.	0.03	3	0.09
• La canasta vital familiar presenta una recuperación en el consumo de \$34,27.	0.02	3	0.06
• La tasa de interés activa vigente se encuentra entre el 9 y el 10%, lo cual posibilita la obtención de créditos en caso de necesitarlos.	0.02	3	0.06
• Los servicios públicos, a pesar de ser gratuitos, son de difícil acceso y limitados en cuanto a su capacidad.	0.14	4	0.56
• La inexistencia de un marco legal específico para la apertura y funcionamiento de los centros psicopedagógicos facilita la entrada de nuevos competidores.	0.08	1	0.08
• Falta de conocimiento de los padres de familia de la importancia de la estimulación y formación temprana en los niños.	0.15	1	0.15
• El ingreso mensual destinado a gastos de educación de la ciudadanía solo es de \$3,98; teniendo un desfase de \$5,68 en comparación con lo estimado en la canasta básica.	0.10	1	0.10
• Existe un faltante correspondiente al 105% en lo referente al rubro de educación contemplado en la canasta básica, que apenas lo determina en \$9,66.	0.07	1	0.07
• Desfase en la canasta básica familiar de \$115,41; esto impide que la mayoría de la población pueda realizar gastos adicionales en el ámbito de enseñanza.	0.05	2	0.10
• Las tarifas que se manejan para acceder a este tipo de servicio privado no son del alcance para la gran parte de la población.	0.08	1	0.08
• Los centros psicopedagógicos tienen un elevado grado de dependencia hacia sus clientes puesto que son pocos y brindan un importante aporte de recursos económicos; por lo que el poder de negociación de ellos es elevado.	0.04	2	0.08
TOTAL	1.00		2.23

Conclusión

La tabla 2.15 muestra la Matriz de Evaluación de Factores Externos del centro “Sabvia” en donde se puede apreciar que se alcanzó una puntuación total de 2.23, la cual nos indica que las amenazas o resistencias externas son mayores que las oportunidades que nos brinda el entorno; esto debido fundamentalmente a la situación económica que se vive en el país, la cual no permite que la mayor parte de la población acceda a un servicio particular para mejorar el aprendizaje en los niños, esto sumado con la falta de conocimiento y en muchos casos de interés por parte de los padres de familia por fomentar de mejor manera el aprendizaje en sus hijos, se convierten en las principales barreras a afrontar.

Sin embargo cabe señalar que el puntaje de 2.23 no se encuentra muy alejado de la media de 2.5, motivo por el cual el entorno no debe considerarse profundamente negativo, sobre todo considerando que los factores clave con mayor puntuación ponderada individual (0,56) están relacionados con el amplio mercado existente en la ciudad de Cuenca, y la ineficacia de los servicios públicos en cuanto a la cobertura y calidad de sus servicios.

Por tanto, según lo expuesto anteriormente consideramos que se puede trabajar en los siguientes objetivos:

- Incrementar el número de asistentes al centro psicopedagógico Sabvia en 20 niños, considerando como base el amplio mercado disponible.³²
- Promover: la calidad y buena gestión de los servicios del centro psicopedagógico Sabvia en comparación con los servicios públicos; y generar un cambio en el enfoque educativo que manejan los padres hacia sus hijos, especialmente en cuanto a la educación inicial, a través de campañas publicitarias.³³

³² Véase gráfico y tabla 4.1, código C1 y C2

³³ Véase gráfico y tabla 4.1, código P1

TABLA 2.16 MEFI del centro psicopedagógico “SABVIA”

FACTORES CLAVE	PONDERACION	CLASIFICACION	RESULTADO PONDERADO
• <i>El amplio nivel de experiencia de su director luego de haber colaborado 20 años en el INFA, le permite generar satisfacción a sus clientes</i>	0.08	4	0.32
• <i>El centro, a diferencia de la competencia, trabaja con una metodología activa-creativa, lo que le permite diferenciarse en ese aspecto.</i>	0.08	4	0.32
• <i>El centro cuenta con materiales didácticos y suficientes para facilitar el aprendizaje.</i>	0.08	3	0.24
• <i>No existe endeudamiento actual de ninguna naturaleza.</i>	0.06	3	0.18
• <i>La misión, visión y los objetivos que persigue el centro están claramente definidos en cuanto a la metodología aplicada.</i>	0.08	3	0.24
• <i>Las múltiples actividades que son abarcadas por el director, además de ser el pedagogo y nutricionista del centro.</i>	0.06	2	0.12
• <i>El centro no se encuentra bajo el régimen del ministerio de educación, por lo cual no puede emitir libretas.</i>	0.08	1	0.08
• <i>La ubicación del centro no es óptima, de ellos se desprende un alto índice de competitividad existente en la zona donde se ubica el centro, donde se encuentran otros 6 centros particulares.</i>	0.10	1	0.10
• <i>El tipo de servicios que brinda el centro son opcionales y no tienen mayor importancia en las personas, con excepción de quienes realmente necesitan tratamiento profesional.</i>	0.10	2	0.20
• <i>Falta de servicios complementarios como: transporte, excursiones y talleres.</i>	0.05	2	0.10
• <i>No se llevan registros formales de egresos e ingresos.</i>	0.12	2	0.24
• <i>La inexistencia de una estrategia actual en el centro no le permite tener una visión clara de cómo conseguir los objetivos planteados.</i>	0.05	1	0.05
• <i>Desde su apertura el centro ha presentado pérdidas mensuales, siendo la más reciente de \$150.</i>	0.06	2	0.12
TOTAL	1.00		2.31

Conclusión

Luego de haber considerado los factores internos clave del centro en cuestión, se alcanzó una puntuación de 2.31, lo cual nos indica que es menos de la media, y consecuentemente refleja que se tienen más debilidades que fortalezas. Pero de igual manera que en la MEFÉ, no es un valor para alarmarse, ya que no se encuentra muy alejado del valor medio (2.5), sin embargo no deja de representar un foco de atención que se debe atender.

Debido a esto, consideramos los siguientes objetivos:

- Desarrollar una metodología educativa consolidada a través del elevado grado de experiencia de su director y la clara visión metodológica; para ser transmitida a todos los colaboradores del centro.³⁴
- Transmitir a los colaboradores del centro el uso adecuado de los materiales didácticos existentes para optimizar la metodología aplicada.³⁵
- Llevar registros formales de ingresos y egresos.³⁶
- Crear servicios adicionales para fomentar los servicios principales del centro.³⁷

CONSIDERACIONES SOBRE EL ANÁLISIS:

Los objetivos que se encuentran actualmente establecidos en el centro psicopedagógico Sabvia, tienen un enfoque netamente metodológico por lo que consideramos deben ser complementados con objetivos destinados a la parte empresarial de la organización necesarios para la supervivencia del centro; los mismos que se establecerán a través del presente trabajo de tesis y serán la base del BSC.

³⁴ Véase gráfico y tabla 4.1, código P7

³⁵ Véase gráfico y tabla 4.1, código A2

³⁶ Véase gráfico y tabla 4.1, código A4

³⁷ Véase gráfico y tabla 4.1, código P3

CAPÍTULO 3 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

INTRODUCCIÓN

Luego de realizar un análisis de la situación del centro psicopedagógico “Sabvia”, vamos a enfocarnos en las etapas de “ajuste y decisión”, donde centraremos la atención en la creación de alternativas de estrategias por medio del ajuste de los factores externos e internos clave; para determinar con precisión la estrategia más conveniente que se deberá seguir. Por ello procederemos a emplear las siguientes matrices que nos permitirán marcar la pauta estratégica a seguir, teniendo las siguientes:

- Matriz FODA de estrategias cruzadas.
- Matriz interna y externa (IE).
- Matriz de la planeación estratégica cuantitativa (MPEC)

Adicionalmente, elaboraremos algunas matrices complementarias que nos van a permitir verificar la correcta selección de las estrategias³⁸.

Las matrices se vinculan con ciertas estrategias, las cuales se aplican considerando pautas específicas³⁹.

³⁸ Véase ANEXO 4, pág. 4-2

³⁹ Véase ANEXO 4, pág. 4-10

TABLA 3.1 Matriz DOFA del centro psicopedagógico “Sabvia”

	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Múltiples actividades abarcadas por el director. • No se encuentra bajo el régimen del ministerio de educación. • La ubicación del centro no es óptima. • El tipo de servicios son opcionales y no tienen mayor importancia en las personas. • Falta de servicios complementarios como: transporte, excursiones y talleres. • No se llevan registros formales de egresos e ingresos. • La inexistencia de una estrategia actual. • Pérdidas mensuales. 	<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Amplio nivel de experiencia del director • Metodología activa-creativa • Materiales didácticos suficientes • No existe endeudamiento • Misión, visión y objetivos claramente definidos.
<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existe un amplio mercado. • Amplio campo de acción al sector privado. • Bajo nivel inflación. • Canasta vital familiar con recuperación en el consumo. • Bajas tasas de interés. • Los servicios públicos presentan limitaciones. 	<p>DO</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Implementar servicios complementarios para ampliar la cuota de mercado. ✓ Obtener créditos para contar con un local propio y mejor ubicado. ✓ Crear consciencia de la importancia para realzar la participación del sector privado. ✓ Conseguir aval del ministerio de educación para lograr brindar beneficios adicionales. 	<p>FO</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Obtención de préstamos sin mayores compromisos financieros. ✓ Atender las limitaciones del servicio público con una mejor metodología. ✓ Aprovechar el mercado disponible a través de estrategias generadas con la experiencia adquirida por el director.
<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fácil entrada de nuevos competidores. • Falta de conocimiento en importancia de la estimulación y formación temprana en los niños. • Desfase en el gasto de educación. • Desfase en la canasta básica familiar. • Altas tarifas. • Alta dependencia hacia sus clientes. 	<p>DA</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Generar estrategias adecuadas para proteger el acceso al sector. ✓ Generar utilidades e incrementar consumidores para bajar las tarifas. ✓ Utilizar los servicios complementarios para dar a conocer la importancia de la estimulación y formación temprana en los niños. ✓ Llevar un registro de los ingresos y egresos adecuado para contribuir en la determinación de las tarifas. 	<p>FA</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Utilizar la experiencia obtenida para dar a conocer las ventajas de la estimulación y formación temprana en los niños. ✓ Misión, visión y objetivos encaminados a ganar consumidores para disminuir la dependencia hacia el cliente. ✓ Utilización de una correcta metodología para dificultar la entrada al sector.

3.2 Matriz interna y externa del centro psicopedagógico “Sabvia”

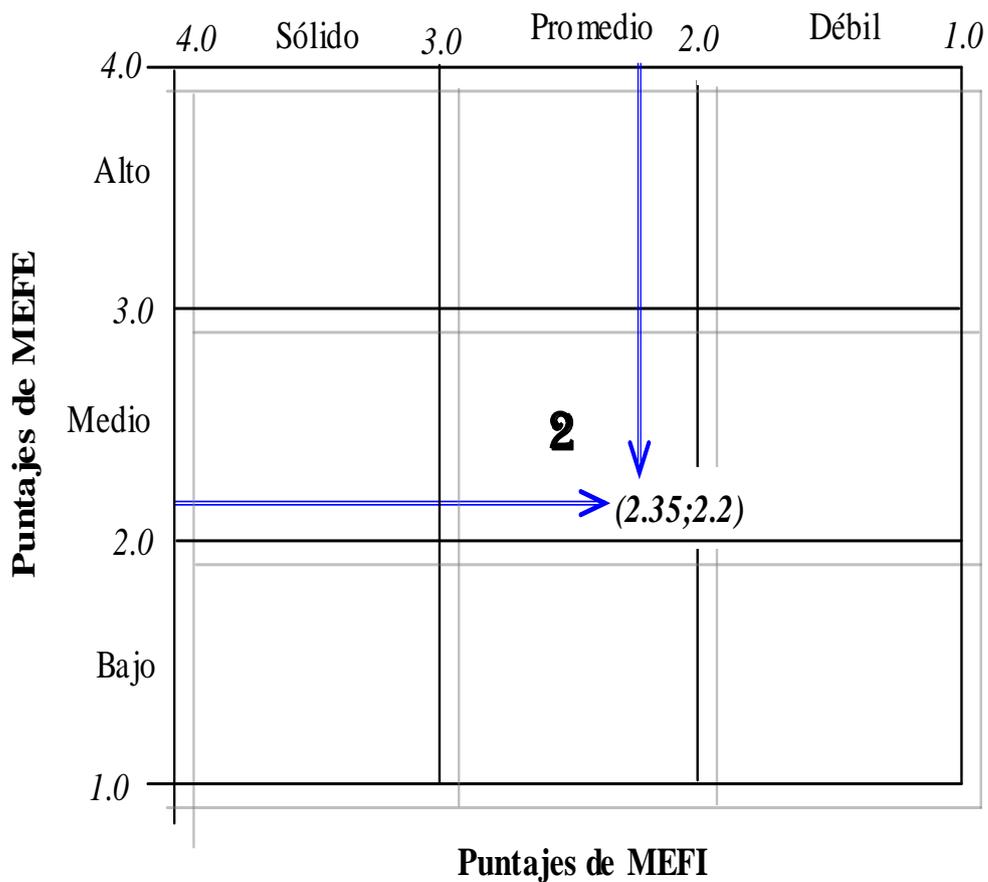
Tomando en consideración los puntajes obtenidos tanto en la Matriz de Factores Externos (MEFE), así como en la Matriz de Factores Internos (MEFI), se obtuvieron los siguientes resultados:

Puntaje MEFE: 2.23

Puntaje MEFI: 2.35

La diagramación aplicada al centro psicopedagógico “Sabvia” sería la siguiente:

GRÁFICO 3.1 Diagramación de la matriz interna del centro psicopedagógico “Sabvia”



En el gráfico 3.1 se puede apreciar claramente que el punto de intersección (2.35;2.2) entre los valores de la MEFI y la MEFE respectivamente, se encuentra ubicado en la región número 2; esto nos permite concluir que tomando como sustento la matriz interna y externa se deberá proceder a la aplicación de estrategias enfocadas a conservar y mantener; las estrategias sugeridas son:

- Penetración de mercados.
- Desarrollo de productos.

TABLA 3.2 MPEC del Centro Psicopedagógico “Sabvia”

FACTORES CLAVE	VALOR	ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS					
		Penetración de mercados		Desarrollo de Productos		Diversificación concéntrica	
		Puntuación	Total	Puntuación	Total	Puntuación	Total
<u>Factores externos clave</u>							
• Mercado del 21% de población	0.14	4	0.56	3	0.42	3	0.42
• 94% de la población en edad escolar inicial	0.08	4	0.32	3	0.24	3	0.24
• Índice de inflación bajo	0.03	1	0.03	2	0.06	1	0.03
• Recuperación de la canasta vital en el consumo	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02
• Bajas tasas de interés activa	0.02	3	0.06	3	0.06	4	0.08
• Limitación en los servicios públicos	0.14	4	0.56	3	0.42	2	0.28
• Bajas barreras de entrada al sector	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08
• Falta de conocimiento de los beneficios de la estimulación y formación temprana en los niños	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15
• Desfase en el ingreso mensual destinado a gastos de educación	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10
• Existe un faltante en el rubro de educación contemplado en la canasta básica	0.07	-	-	-	-	-	-
• Desfase en la canasta básica familiar	0.05	-	-	-	-	-	-
• El sector maneja tarifas altas	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08
• Elevada dependencia a sus consumidores.	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04

<u>Factores Internos clave</u>							
• Amplia experiencia que permite generar confianza a los clientes	0.08	2	0.16	4	0.32	4	0.32
• Aplicación de una metodología activa-creativa	0.08	4	0.32	2	0.16	1	0.08
• Materiales didácticos suficientes	0.08	-	-	-	-	-	-
• No existe endeudamiento	0.10	3	0.30	3	0.30	4	0.40
• Misión visión y objetivos claramente definidos	0.08	3	0.24	1	0.08	1	0.08
• Múltiples actividades abarcadas por el director	0.06	-	-	-	-	-	-
• El centro no se encuentra bajo el régimen del ministerio de educación	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08
• La ubicación del centro no es óptima	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10
• Los servicios son opcionales y no son de mayor importancia las personas.	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10
• Falta de servicios complementarios	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05
• No existen registros formales de ingresos y egresos	0.08	-	-	-	-	-	-
• Inexistencia de una estrategia actual	0.05	-	-	-	-	-	-
• Presenta pérdidas mensuales	0.06	-	-	-	-	-	-
TOTAL			3.35		2.86		2.73

En la tabla 3.2 se elaboró la MPEC del centro psicopedagógico “Sabvia” como conclusión de la etapa de decisión; en donde se han considerado las tres principales estrategias que se podrían implementar: Penetración de mercados, Desarrollo de productos y diversificación concéntrica, en orden de importancia.

Conclusión:

Como consecuencia del análisis realizado a través de las matrices empleadas en el presente capítulo, podemos desprender que las estrategias que son más recomendables para ser utilizadas son: penetración de mercados, desarrollo de productos y diversificación concéntrica.⁴⁰

3.4 VINCULACIÓN DE OBJETIVOS CON ESTRATEGIAS:

De acuerdo a los objetivos planteados en el capítulo 2 y el análisis estratégico de las matrices estructuradas en el presente capítulo; tenemos:

Penetración de mercados

- Incrementar el número de asistentes al centro psicopedagógico Sabvia en 20 niños, considerando como base el amplio mercado disponible.
- Promover: la calidad y buena gestión de los servicios del centro psicopedagógico Sabvia en comparación con los servicios públicos; y generar un cambio en el enfoque educativo que manejan los padres hacia sus hijos, especialmente en cuanto a la educación inicial, a través de campañas publicitarias.

⁴⁰ Véase ANEXO 4, pág. 4-10

Desarrollo de productos

- Desarrollar una metodología educativa consolidada a través del elevado grado de experiencia de su director y la clara visión metodológica; para ser transmitida a todos los colaboradores del centro.
- Transmitir a los colaboradores del centro el uso adecuado de los materiales didácticos existentes para optimizar la metodología aplicada.

Diversificación concéntrica

- Crear servicios adicionales para fomentar los servicios principales del centro.

CONSIDERACIONES FINALES: Los objetivos mencionados nos sirven de base para plantear algunos objetivos adicionales relacionados; los mismos que serán expuestos en el próximo capítulo.

CAPÍTULO 4

ETAPA OPERATIVA

4.1 OBJETIVOS

Una vez que se ha transcurrido por la etapa de ajuste, así como por la de decisión, se ha determinado que la estrategia más conveniente para el centro psicopedagógico “Sabvia” es una estrategia mixta entre la penetración de mercados, el desarrollo de productos y la diversificación concéntrica; esto una vez considerado todas las condiciones externas (positivas o negativas), así como un reconocimiento interno de las debilidades y fortalezas actuales.

Sin embargo, el análisis y la definición de estrategias es sólo la búsqueda de los medios más convenientes y adecuados para la consecución de los fines; por ello el paso siguiente ineludible es la definición clara de los objetivos que se desean alcanzar en el próximo periodo estratégico. Cabe señalar que tal definición se la realizará en base a las cuatro perspectivas propuestas en el Cuadro de Mando Integral (CMI), cuya base teórica fue planteada y analizada en el primer capítulo de nuestra tesis.

Definición de objetivos

Toda organización pretende alcanzar objetivos. Un objetivo organizacional es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro. Al alcanzar el objetivo, la imagen deja de ser ideal y se convierte en real y actual, por lo tanto, el objetivo deja de ser deseado y se busca otro para ser alcanzado

Según Harold Koontz y Heinz Weihrich: “Los objetivos o metas son los fines que se persiguen por medio de una actividad de una u otra índole. Representan no sólo el punto terminal de la planeación, sino también el fin que se persigue mediante la organización, la integración de personal, la dirección y el control”⁴¹.

⁴¹ KOONTZ Harold, WEIHRICH Heinz, Administración, 2004¹², Edit. McGraw-Hill Interamericana, México, pág.126

Características de los objetivos

Los objetivos deben reunir algunas de estas características:

- Claridad: un objetivo debe estar claramente definido, de tal forma que no deje ninguna duda en aquellos que son responsables de participar en su logro.
- Flexibilidad: los objetivos deben ser lo suficientemente flexibles para ser modificados cuando las circunstancias lo requieran. Dicho de otro modo, deben ser flexibles para aprovechar las condiciones del entorno.
- Medible o mesurable: los objetivos deben ser medibles en un horizonte de tiempo para poder determinar con precisión y objetividad su cumplimiento.
- Realista: los objetivos deben ser factibles de lograrse.
- Coherente: un objetivo debe definirse teniendo en cuenta que éste debe servir a la empresa. Los objetivos por áreas funcionales deben ser coherentes entre sí, es decir no deben contradecirse.
- Motivador: los objetivos deben definirse de tal forma que se constituyan en elemento motivador, en un reto para las personas responsables de su cumplimiento.

En síntesis, los objetivos:

- M** —————> DEBEN SER MEDIBLES.
- E** —————> DEBEN SER ESPECÍFICOS.
- T** —————> DEBEN TENER UNA TEMPORALIDAD (TIEMPO).
- A** —————> DEBEN SER ALCANZABLES.
- S** —————> DEBEN SER SATISFACTORIOS.

Nomenclatura

Previo a la definición de los objetivos para cada una de las perspectivas, es necesario señalar la nomenclatura que se va a emplear tanto en los objetivos, así como en sus respectivos indicadores:

F: Objetivo referente a la perspectiva financiera.

IF: Indicador del objetivo financiero

MIF: Meta del indicador financiero

C: Objetivo referente a la perspectiva del cliente.

IC: Indicador del objetivo del cliente.

MIC: Meta del indicador del cliente.

P: Objetivo referente a la perspectiva del proceso interno.

IP: Indicador del objetivo de procesos.

MIP: Meta del indicador de procesos.

A: Objetivo referente a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

IA: Indicador del objetivo de aprendizaje.

MIA: Meta del indicador de aprendizaje.

Establecimiento de objetivos para el centro psicopedagógico “Sabvia”

Perspectiva Financiera

- F1: Conseguir una utilidad acumulada de \$5.000.
- F2: Incrementar los ingresos mensuales a un promedio de \$1162.
- F3: Minimizar los gastos mensuales.

Perspectiva del Cliente

- C1: Incrementar el número de niños a un promedio de 12 para el cuidado diario.
- C2: Mantener un promedio mensual de 3 niños para diagnóstico y tratamiento.
- C3: Satisfacer a los clientes, brindando la seguridad a los padres de familia de que sus hijos reciben una atención de primera.
- C4: Eliminar el grado de rivalidad de la zona actual.
- C5: Controlar la rentabilidad del cliente.

Perspectiva del Proceso Interno

- P1: Empezar campañas publicitarias enfocadas a conseguir un mayor número de niños dando a conocer los servicios y metodología empleada por el centro.
- P2: Implementar talleres artísticos en el mes de julio enfocados primordialmente a desarrollar las aptitudes creativas de los niños.
- P3: Crear servicios complementarios adicionales que ayuden a fomentar el autoestima y la confianza de los niños, al mismo tiempo que se les brinda un ambiente familiar que permita ejecutar la metodología planteada.
- P4: Contratar un artista universitario para que ejecute el taller vacacional artístico.

- P5: Contratar un ayudante para que colaboren en el desarrollo normal de las actividades planificadas por el centro.
- P6: Cambiar la localización del centro.
- P7: Desarrollar una metodología consolidada que ayude a fomentar un esquema educativo tendiente a desarrollar y potenciar las habilidades de los niños del centro.
- P8: Mantener control de los presupuestos mensuales para realizar comparaciones y tomar correctivos en caso de ser necesarios.

Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento

- A1: Definir perfiles de candidatos.
- A2: Realizar programas de capacitación al personal sobre los principios de la metodología activa-creativa.
- A3: Implementar reuniones mensuales para análisis de propuestas.
- A4: Llevar registros formales de ingresos y gastos.

GRAFICO 4.1 Mapa Estratégico del Centro Psicopedagógico “Sabvia”

PERSPECTIVA FINANCIERA

PERSPECTIVA DEL CLIENTE

PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

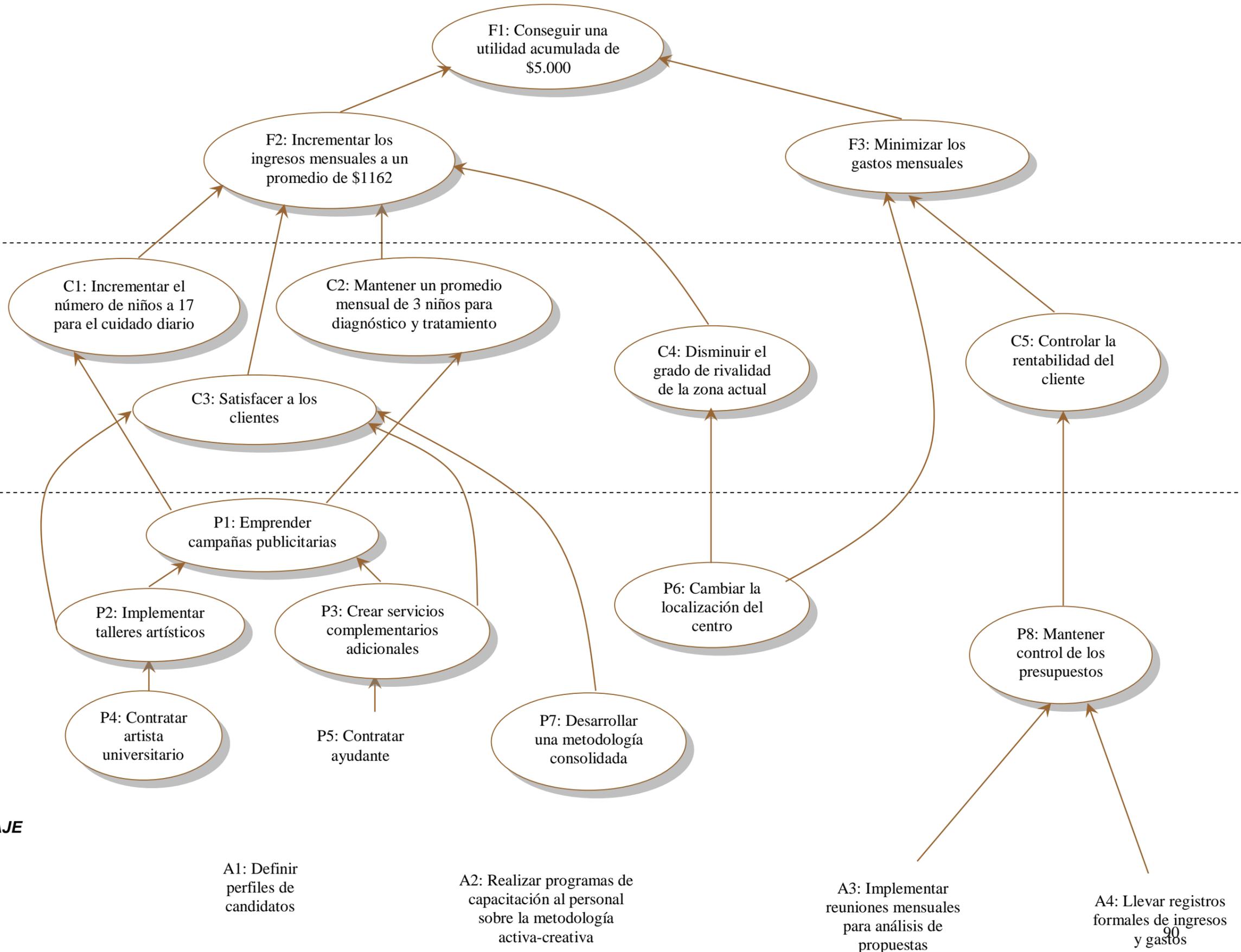
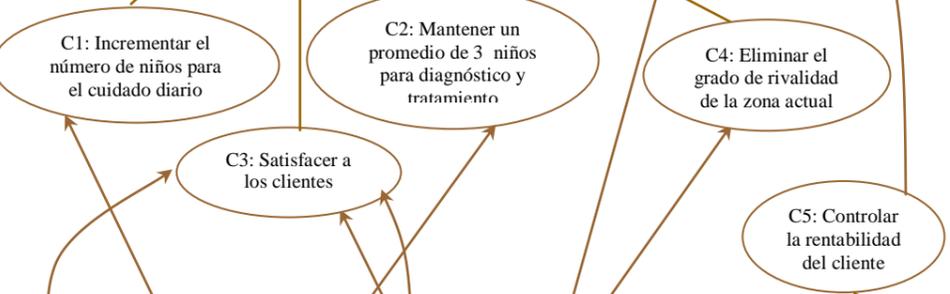
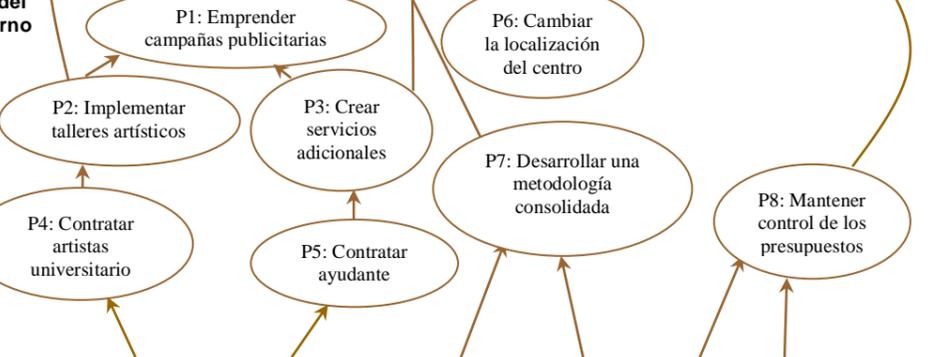
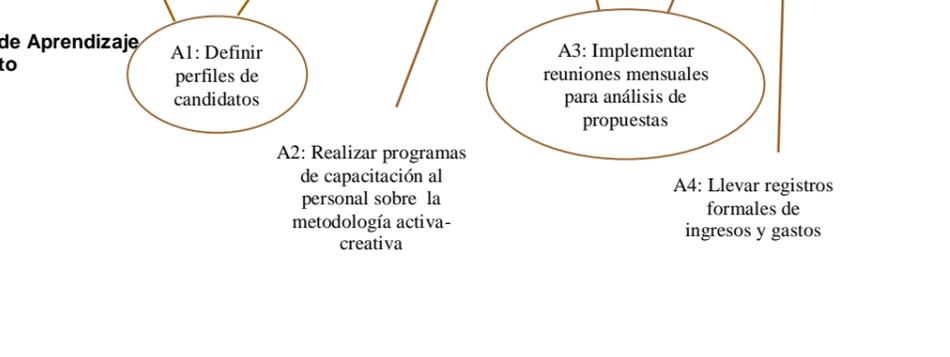


TABLA 4.1 CMI y Objetivos del Centro Psicopedagógico “Sabvia”

Mapa estratégico		Cuadro de Mando Integral (CMI)				
Diagramación	Objetivos	Indicador	Meta			
<p>Perspectiva Financiera</p>  <p>F1: Conseguir una utilidad acumulada de \$5.000 F2: Incrementar los ingresos mensuales F3: Minimizar los gastos mensuales</p>	<p>Perspectiva Del Cliente</p>  <p>C1: Incrementar el número de niños para el cuidado diario. C2: Mantener un promedio de 3 niños para diagnóstico y tratamiento. C3: Satisfacer a los clientes. C4: Eliminar el grado de rivalidad de la zona actual. C5: Controlar la rentabilidad del cliente.</p>	<p>Perspectiva del Proceso Interno</p>  <p>P1: Emprender campañas publicitarias P2: Implementar talleres artísticos P3: Crear servicios adicionales P4: Contratar artistas universitario P5: Contratar ayudante P6: Cambiar la localización del centro P7: Desarrollar una metodología consolidada P8: Mantener control de los presupuestos</p>	<p>Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento</p>  <p>A1: Definir perfiles de candidatos. A2: Realizar programas de capacitación al personal sobre la metodología activa-creativa A3: Implementar reuniones mensuales para análisis de propuestas A4: Llevar registros formales de ingresos y gastos</p>	<p>Objetivos</p> <p>F1: Conseguir una utilidad acumulada de \$5.000 F2: Incrementar los ingresos mensuales a un promedio de \$1162. F3: Minimizar los gastos mensuales.</p> <p>C1: Incrementar el número de niños a 17 para el cuidado diario. C2: Mantener un promedio mensual de 3 niños para diagnóstico y tratamiento. C3: Satisfacer a los clientes. C4: Disminuir el grado de rivalidad de la zona actual. C5: Controlar la rentabilidad del cliente.</p> <p>P1: Emprender campañas publicitarias P2: Implementar talleres artísticos vacacionales. P3: Crear servicios complementarios adicionales P4: Contratar artista universitario. P5: Contratar ayudante. P6: Cambiar la localización del centro P7: Desarrollar una metodología consolidada P8: Mantener control de los presupuestos</p> <p>A1: Definir perfiles de candidatos. A2: Realizar programas de capacitación al personal sobre la metodología activa-creativa. A3: Implementar reuniones mensuales para análisis de propuestas. A4: Llevar registros formales de ingresos y gastos.</p>	<p>Indicador</p> <p>IF1: Resultados económicos mensuales IF2: Ingreso mensual promedio IF3: Gastos mensuales promedio.</p> <p>IC1: Número de fichas de ingreso para cuidado diario. IC2: Número de fichas para diagnóstico y tratamiento. IC3: Calificación del cuestionario de bienestar. IC4: Número de competidores en la nueva zona. IC5: $\frac{\text{ingresos mensuales generados por los clientes}}{\text{gastos derivados mensuales}}$</p> <p>IP1: Comprobantes de pago de los medios publicitarios. IP2: Certificado de asistencia a los talleres. IP3: Propaganda de los nuevos servicios. IP4: Comprobante de pago. IP5: Firma del contrato. IP6: Fotos y Croquis del nuevo local. IP7: Resultado de la evaluación IP8: Entrega del informe</p>	<p>Meta</p> <p>MIF1: Mínimo \$5000 MIF2: Mínimo \$1162 MIF3: Máx. \$776</p> <p>MIC1: 17 al final del periodo MIC2: 3 mensuales MIC3: Calif. mínima 17/20 MIC4: Máx. 1 MIC5: Mín. 1.50</p> <p>IP1: Comprobantes de pago de los medios publicitarios. IP2: Certificado de asistencia a los talleres. IP3: Propaganda de los nuevos servicios. IP4: Comprobante de pago. IP5: Firma del contrato. IP6: Fotos y Croquis del nuevo local. IP7: Resultado de la evaluación IP8: Entrega del informe</p> <p>IA1: Recibir el organigrama funcional. IA2: Registro de asistencia a los talleres. IA3: Firma del acta de reunión. IA4: Recepción del informe económico mensual.</p>

4.4 Plan operativo del centro psicopedagógico “Sabvia”

Posterior a la definición de los objetivos para cada una de las perspectivas del centro psicopedagógico “Sabvia”, se elaboró el correspondiente mapa estratégico en donde se puede observar las diferentes vinculaciones causa-efecto necesarias para la consecución de los objetivos planteados. El siguiente paso a realizar es la estructuración del plan operativo en donde se detallarán las actividades puntuales que se deben efectuar para conseguir los objetivos de las perspectivas, por ello es necesario que el mencionado plan cuente con los siguientes elementos:

- *Fecha.*- Es la determinación de la fecha exacta o aproximada en la cual debe ejecutarse la actividad.
- *Código de la actividad.*- Nos permite conocer la vinculación de la actividad con los objetivos de las perspectivas.
- *Actividad.*- Es la acción que se va a ejecutar.
- *Descripción de la actividad.* – Es una breve, pero clara definición de la actividad a ejecutar.
- *Responsables.*- Es la determinación del o las personas encargadas de llevar a cabo la actividad.
- *Recursos necesarios.*- Es la determinación de los recursos humanos, materiales y económicos que se necesitarán para la actividad.
- *Indicador de la actividad.*- Es el medio de control del cumplimiento de la actividad.

TABLA 4.2 Plan operativo del Centro Psicopedagógico SABVIA (mayo 2010 – mayo 2011)

FECHA	COD.	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLES		RECURSOS			INDICADOR
				EJECUTOR	SUPERVISOR	HUMANOS	MATERIALES	MONETARIOS	
14-05-2010	P6.1	Comunicar a los padres de familia o representantes	Previo al traslado al nuevo local, se les notificará a los padres de familia con una anticipación de 15 días	Ayudante	Asistente	2	Computadora Hojas	\$1	Circular entregada a los padres
27-05-2010	P6.2	Contratar transporte de mudanza	Se contratará el transporte a utilizar en el traslado al nuevo local, esto con una anticipación de 2 días	Asistente	Director	1	Teléfono Movilización	\$30	Llamada al transportista
28-05-2010	P6.3	Empacar materiales y equipo	Se clasificarán todos los materiales previo al traslado con la finalidad de facilitar el transporte	Ayudantes	Director	4	Cajas Cintas de embalaje.	\$1	Cajas selladas
29-05-2010	P6.4	Trasladar materiales y equipo	Se realizará la carga, traslado y descarga de todos los materiales con el cuidado debido.	Ayudantes	Director	4	Vehículo		Llegada de materiales y equipos al nuevo local
29-05-2010	P6.5	Desempaque de materiales y equipo	Se procederá al desempaque en el nuevo local de los materiales que han sido previamente clasificados	Ayudantes	Director	4			Cajas en el nuevo local
30-05-2010	P6.6	Readecuación del nuevo local	Se realizará una distribución de los materiales y equipos de acuerdo a la manera más conveniente, con la finalidad de optimizar espacio	Ayudantes	Director	4	Utensilios de limpieza Mesas	\$10	Local arreglado
30-05-2010	A4.1	Destinar espacio físico para el registro de operaciones económicas	Consiste en destinar un espacio para el manejo económico del centro, como es: registro de gastos e ingresos, archivo de documentos, etc.	Asistente	Director	1	Documentos Carpetas	\$5	Espacio listo
31-05-2010	A4.2	Programar hojas de cálculo	Para facilitar el registro económico del centro, se programarán hojas de cálculo en las cuáles se registrarán los ingresos y egresos realizados.	Asistente	Director	1	Computadora		Hojas de cálculo programadas
31-05-2010	A4.3	Implementar plan de monitoreo de Ingresos y Egresos	El monitoreo de ingresos y egresos hace referencia al control y justificación de todas las operaciones económicas que realice el centro mediante documentos que respalden los movimientos.	Asistente	Director	1	Carpetas		Archivo de comprobantes de transacciones económicas
02-06-2010	A1.1	Definir las actividades y responsabilidades que debe cumplir	Es el detalle de todas las actividades, así como las responsabilidades que se desprenden de las mismas, a las que va a estar sujeta la persona a contratar.	Director	Director	1	Útiles de oficina	\$0,50	Listado de las actividades y responsabilidades
02-06-2010	A1.2	Definir actitudes y aptitudes a las que debe responder	A más de identificar las actividades y responsabilidades a cumplir, es necesario conocer las actitudes (personalidad) y aptitudes (habilidades) que deben cumplir los candidatos.	Director	Director	1	Útiles de oficina		Listado de actitudes y aptitudes que deben tener los candidatos
02-06-2010	A1.3	Detallar requisitos	Es la descripción de los datos generales que deberán presentar los candidatos, por ejemplo: Edad, sexo, educación.	Director	Director	1	Útiles de oficina		Listado de los detalles generales que deben cumplir los candidatos
03-06-2010	P4.1	Definir perfiles de los candidatos	Es la descripción de las aptitudes y actitudes que deben tener los candidatos.	Director	Director	1	Útiles de oficina		Descripción clara del perfil que deben cumplir los artistas
04-06-2010	P4.2	Diseñar un anuncio	Es la elaboración del diseño del anuncio con el que se dará a conocer la búsqueda de artistas para la realización del taller.	Diseñador/ Publicista	Director	1	Útiles de oficina Computadora	\$50	Entrega del diseño del anuncio

FECHA	COD.	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLES		RECURSOS			INDICADOR
				EJECUTOR	SUPERVISOR	HUMANOS	MATERIALES	MONETARIOS	
07-06-2010	P5.1	Publicar un anuncio en el diario "El Mercurio"	Se entregará a diario "El Mercurio" un modelo del anuncio a publicar, donde consten los requisitos predominantes que deberán cumplir los candidatos.	Asistente	Director	1	Movilización	\$50	Comprobante de pago otorgado por el periódico
08-06-2010 al 11-06-2010	P5.2	Verificar el anuncio	Posterior a la publicación, es necesario comprobar que el anuncio se publique de manera correcta.	Asistente	Director	1	Periódico	\$1	Anuncio en el periódico
08-06-2010 al 11-06-2010	P5.3	Recepción de carpetas	Se recibirán las hojas de vida de las personas interesadas, durante 2 días y en horario matutino de 8h00 a 12h00.	Ayudantes	Asistente	1			# de carpetas recibidas
09-06-2010 al 16-06-2010	P4.3	Publicar un anuncio en la facultad de artes de las principales universidades de la ciudad	Para la búsqueda de los artistas universitarios se utilizarán panfletos que serán colocados en la facultad de artes o similares, en los principales centros universitarios de la ciudad.	Asistente	Director	1	Panfletos Cinta Movilización	\$10	Anuncio publicado en las diferentes universidades
10-06-2010 al 16-06-2010	P4.4	Recepción de carpetas	Se recibirán las hojas de vida de las personas interesadas, durante 2 días y en horario matutino de 8h00 a 12h00.	Ayudantes	Asistente	1			# de carpetas recibidas
14-06-2010	P5.4	Selección de los mejores candidatos	En base a los requisitos determinados previamente, se escogerán de manera objetiva a los mejores candidatos.	Director	Director	1	Carpetas		Nombres de las personas seleccionadas para la entrevista
17-06-2010	P5.5	Convocar a los candidatos seleccionados	Luego del proceso de selección, se procederá a convocarlos a la entrevista con 2 días de anticipación.	Asistente	Director	1	Teléfono	\$1	Confirmación de la entrevista por parte de los candidatos seleccionados
17-06-2010	P4.5	Selección de los mejores candidatos	En base a los requisitos determinados previamente, se escogerán de manera objetiva a los mejores candidatos.	Director	Director	1	Carpetas		Nombres de las personas seleccionadas para la entrevista
17-06-2010	P4.6	Convocar a los candidatos seleccionados	Luego del proceso de selección, se procederá a convocarlos a la entrevista con 2 días de anticipación.	Asistente	Director	1	Teléfono	\$1	Confirmación de la entrevista por parte de los candidatos seleccionados
18-06-2010	P5.6	Entrevista	Es la confrontación personal de los aspirantes seleccionados con el director, la cual es de vital importancia para verificar la idoneidad de los candidatos para el cargo de ayudante	Director	Director	1	Carpeta		Visita de los candidatos al centro
18-06-2010	P5.7	Selección final	Posterior a las entrevistas, se tendrán fundamentos suficientes para seleccionar a la persona más adecuada para ocupar el cargo de ayudante del centro.	Director	Director	1			Nombre de la persona seleccionada para trabajar en el centro
18-06-2010	P4.7	Entrevista	Es la confrontación personal de los aspirantes seleccionados con el director, la cual es de vital importancia para verificar la idoneidad de los candidatos para la labor de artista.	Director	Director	1	Carpeta		Visita de los candidatos al centro
18-06-2010	P4.8	Selección final	Posterior a las entrevistas, se tendrán fundamentos suficientes para seleccionar a la persona más adecuada para ocupar el cargo de ayudante del centro.	Director	Director	1	Carpeta		Nombre de la persona seleccionada para trabajar en el centro
21-06-2010	P5.8	Contratación	Se firmará un contrato de trabajo con la persona seleccionada, previamente las partes deben estar mutuamente de acuerdo.	Director	Director	1	Contrato Útiles de oficina	\$1	Firma del contrato

FECHA	COD.	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLES		RECURSOS			INDICADOR
				EJECUTOR	SUPERVISOR	HUMANOS	MATERIALES	MONETARIOS	
21-06-2010	P4.9	Contratación	Se firmará un contrato de trabajo con la persona seleccionada, previamente las partes deben estar mutuamente de acuerdo.	Director	Director	1	Contrato Útiles de oficina	\$1	Firma del contrato
22-06-2010	P2.1	Estructuración del taller vacacional: "Taller de dibujo"	El taller de dibujo se enfocará a desarrollar las destrezas de los niños a través de la enseñanza de personas con conocimientos en el área, siendo este un curso vacacional.	Artista	Director	2	Computadora Útiles de oficina	\$1	Reunión del director con el artista contratado
22-06-2010	P2.2	Establecer parámetros de la actividad a realizar	Es la definición de las actividades puntuales a realizar durante el taller, así como los alcances que tendrá y los objetivos que se desean alcanzar.	Artista	Director	2	Computadora Útiles de oficina		Listado de actividades que se realizarán en el taller vacacional
23-06-2010 al 25-06-2010	P2.3	Comunicar a los padres de familia o representantes	Se invitará a los padres de los niños que en ese momento sean parte del centro para que sean parte de los talleres vacacionales.	Asistente	Director	2	Computadora Hojas	\$2	Circular enviada a los padres
28-06-2010 al 14-07-2010	P2.4	Ejecutar actividad P1	Se efectuará las campañas publicitarias contenidas en la actividad P1 para atraer nuevos niños para el taller vacacional.	Director	Director				
28-06-2010	A3.1	Definir el lugar y la fecha de la reunión	Se definirá el lugar donde se va a realizar la reunión, así como la hora de la misma. Estas reuniones se realizarán mensualmente.	Asistente	Director	1	Calendario Útiles de oficina	\$1	Hora definida para la reunión
28-06-2010	A3.2	Notificar al personal sobre la reunión	Se comunicará personalmente a cada una de las personas que trabajan en el centro sobre la fecha y hora de la reunión.	Asistente	Director	1			Personal informado sobre la reunión
28-06-2010	A3.3	Definir un orden del día	Se establecerá cuales son los puntos a tratar en la reunión.	Director	Director	1	Computadora Útiles de oficina	\$1	Listado de los puntos a tratarse en la reunión
29-06-2010	P1.1	Definir los aspectos que se van a publicar	Se debe esclarecer cuáles son los servicios puntuales que se van a ofertar, así como una breve descripción de cada uno de ellos, en este el curso vacacional.	Director	Director	1	Computadora Útiles de oficina		Listado de los servicios y características a publicar
29-06-2010	P1.2	Diseñar el formato de publicidad	Es la creación del diseño de la publicidad que se va a presentar, mediante la colaboración de un publicista.	Diseñador/ Publicista	Director	1	Computadora	\$50	Entrega del formato publicitario
30-06-2010	A3.4	Cumplir la reunión	Se llevará a cabo la reunión conforme lo planificado.	Director	Director	1	Hojas Útiles de oficina Informes anteriores	\$1	Realización de la reunión
30-06-2010	A3.5	Controlar asistencia	Posterior a la reunión se controlará la asistencia de todas las personas que laboran en el centro.	Asistente	Director	1	Lista Útiles de oficina		Lista de asistentes
30-06-2010	A3.6	Elaboración del acta	Se hará constar en un documento formal las conclusiones de la reunión que servirá como referencia para próximas reuniones.	Asistente	Director	1	Útiles de oficina		Acta
30-06-2010	P8.1	Revisión de los informes económicos	Es la revisión de los ingresos y gastos generados mensualmente, respaldado por sus respectivos comprobantes.	Asistente	Director	1	Comprobantes Computadora		Registros económicos reales analizados

FECHA	COD.	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLES		RECURSOS			INDICADOR
				EJECUTOR	SUPERVISOR	HUMANOS	MATERIALES	MONETARIOS	
30-06-2010	P8.2	Comparación con lo presupuestado	Se debe realizar un análisis comparativo del informe económico real con los presupuestos.	Asistente	Director	1	Presupuestos Comprobantes		Conclusiones del análisis comparativo
30-06-2010	P8.3	Detectar desviaciones	Del análisis comparativo se desprende posibles desviaciones económicas que deberán ser analizadas.	Asistente	Director	1	Presupuestos		Identificación y listado de desviaciones encontradas
30-06-2010	P8.4	Indagar en las causas de la desviación	En caso de encontrarse desviaciones en los informes económicos reales, se indagarán en las justificaciones, motivos y/o errores que los provocaron.	Asistente	Director	1	Registros		Identificación de la naturaleza de la desviación
30-06-2010	P8.5	Identificar la fuente y responsables	Se debe identificar el origen de la desviación y por ende la persona que lo efectuó; tomando en consideración que puede ser un error o un hecho justificado.	Asistente	Director	1	Registros		Encuentro de la fuente y/o responsable
30-06-2010	P8.6	Plantear y seleccionar los correctivos adecuados	Se deben plantear acciones con la finalidad de no recaer en las mismas desviaciones en los próximos meses.	Asistente	Director	1	Registros		Correctivos planteados
01-07-2010	P1.3	Imprimir y reproducir las hojas volantes	Uno de los medios publicitarios a emplear serán las hojas volantes, las cuales serán distribuidas en sectores a definir.	Diseñador / Publicista	Director	2	Impresora Copiadora	\$10	Hojas volantes impresas
02-07-2010	P1.4	Entregar el diseño al diario "El Mercurio"	El otro medio publicitario será la prensa escrita, donde se publicará la publicidad por el lapso de una semana.	Asistente	Director	1	Movilización	\$100	Comprobante de pago
02-07-2010	P1.5	Definir los lugares y horas, para repartir la propaganda	Se seleccionarán los lugares y las horas más apropiadas para distribuir las hojas volantes.	Director	Director	2	Calendario Mapa Útiles de oficina		Lista de lugares
03-07-2010	P8.7	Elaborar un informe	Posterior a la finalización de cada mes, se elaborará un informe sencillo donde se den a conocer las desviaciones encontradas, así como los correctivos respectivos, en caso de necesitarse.	Asistente	Director	1	Computadora Útiles de oficina	\$1	Entrega del informe
05-07-2010 al 13-07-2010	P1.6	Verificar el anuncio	Posterior a la publicación, es necesario comprobar que el anuncio se publique de manera correcta.	Asistente	Director	1	Periódico	\$3	Recorte en el periódico
05-07-2010 al 13-07-2010	P1.7	Distribuir la propaganda	Se procederá a repartir la propaganda durante el lapso de 7 días.	Ayudantes	Director	4	Mapa Hojas volantes	\$20	Personas con propaganda
14-07-2010	P1.8	Evaluar la actividad	Posterior a la repartición de la propaganda, se evaluará esta actividad considerando la efectividad de la misma.	Asistente	Director	1	Computadora Útiles de oficina		Informe de la actividad
16-07-2010	P2.5	Adecuación del local	Para una efectiva realización del taller se readecuará el local en base a las actividades puntuales que se vayan a realizar.	Ayudantes	Artista	4	Mesas Cartelones Pinturas	\$10	Local arreglado
19-07-2010 al 13-08-2010	P2.6	Ejecución de la actividad	Se llevará a cabo el taller vacacional "Taller de dibujo" durante 20 días, con un horario de 8h30 a 11h30.	Artista	Director	4	Mesas Cartelones Pinturas		Asistencia del artista
26-07-2010	A2.1	Definir los temas del taller	Se esclarecerán cuales son los contenidos que contendrá el taller sobre la metodología activa – creativa.	Director	Director	1	Computadora Útiles de oficina		Listado de los temas

FECHA	COD.	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLES		RECURSOS			INDICADOR
				EJECUTOR	SUPERVISOR	HUMANOS	MATERIALES	MONETARIOS	
27-07-2010	A2.2	Comunicar al personal	Se notificará al personal mediante una hoja informativa sobre el taller a realizar, de los objetivos que se persiguen y las fechas.	Asistente	Director	1	Hojas		Hoja informativa
27-07-2010	A2.3	Elaborar material de apoyo	Con la finalidad de mejorar la calidad del taller, se estructurará material de apoyo que servirá como guía durante la ejecución del taller.	Director	Director	1	Computadora Apuntes de la teoría a explicar	\$20	Material de apoyo
28-07-2010	A3.1	Definir el lugar y la fecha de la reunión	Se definirá el lugar donde se va a realizar la reunión, así como la hora de la misma. Estas reuniones se realizarán mensualmente.	Asistente	Director	1	Útiles de oficina		Establecimiento de la hora de la reunión
28-07-2010	A3.2	Notificar al personal sobre la reunión	Se comunicará personalmente a cada una de las personas que trabajan en el centro sobre la fecha y hora de la reunión.	Asistente	Director	1	Útiles de oficina		Personal informado
28-07-2010	A3.3	Definir un orden del día	Se establecerá cuales son los puntos a tratar en la reunión.	Director	Director	1	Útiles de oficina		Lista con los puntos a tratar
30-07-2010	A3.4	Cumplir la reunión	Se llevará a cabo la reunión conforme lo planificado.	Director	Director	1	Hojas Útiles de oficina Informes anteriores	\$1	Reunión
30-07-2010	A3.5	Controlar asistencia	Posterior a la reunión se controlará la asistencia de todas las personas que laboran en el centro.	Asistente	Director	1	Lista Útiles de oficina		Lista de asistentes
30-07-2010	A3.6	Elaboración del acta	Se hará constar en un documento formal las conclusiones de la reunión que servirá como referencia para próximas reuniones.	Asistente	Director	1	Útiles de oficina		Acta
03-08-2010	P8.1	Revisión de los informes económicos	Consiste en la revisión de los ingresos y gastos generados mensualmente, respaldado por sus respectivos comprobantes.	Asistente	Director	1	Comprobantes de gastos e ingresos Computadora		Registros económicos reales analizados
03-08-2010	P8.2	Comparación con lo presupuestado	Se debe realizar un análisis comparativo del informe económico real con los presupuestos.	Asistente	Director	1	Presupuestos Comprobantes		Conclusiones del análisis comparativo
03-08-2010	P8.3	Detectar desviaciones	Del análisis comparativo se desprende posibles desviaciones económicas que deberán ser analizadas.	Asistente	Director	1	Presupuestos		Identificación y listado de desviaciones encontradas
03-08-2010	P8.4	Indagar en las causas de la desviación	En caso de encontrarse desviaciones en los informes económicos reales, se indagarán en las justificaciones, motivos y/o errores que los provocaron.	Asistente	Director	1	Registros		Identificación de la naturaleza de la desviación
03-08-2010	P8.5	Identificar la fuente y responsables	Se debe identificar el origen de la desviación y por ende la persona que lo efectuó; tomando en consideración que puede ser un error o un hecho justificado.	Asistente	Director	1	Registros		Encuentro de la fuente y/o responsable
03-08-2010	P8.6	Seleccionar los correctivos adecuados	Se deben plantear acciones con la finalidad de no recaer en las mismas desviaciones económicas en los próximos meses.	Asistente	Director	1	Registros		Correctivos planteados

FECHA	COD.	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLES		RECURSOS			INDICADOR
				EJECUTOR	SUPERVISOR	HUMANOS	MATERIALES	MONETARIOS	
06-08-2010	P8.7	Elaborar un informe	Posterior a la finalización de cada mes, se elaborará un informe sencillo donde se den a conocer las desviaciones encontradas, así como los correctivos respectivos, en caso de necesitarse.	Asistente	Director	1	Hojas Computadora Útiles de oficina		Entrega del informe
06-08-2010	P3.1	Alquiler de las instalaciones para fiestas infantiles*	Con la finalidad de generar una mayor satisfacción de los padres de familia, se permitirá el alquiler de las instalaciones para la realización de fiestas infantiles los días sábados.						
06-08-2010	P3.1.1	Adecuación de las instalaciones	Previo la confirmación de una fiesta infantil con una semana como mínimo de anticipación, se procederá a comprar los implementos necesarios para la adecuación básica de las instalaciones.	Ayudantes	Director	4	Artículos de fiesta	\$10	Local arreglado
07-08-2010	P3.1.2	Fiesta	Se llevará a cabo la realización de la fiesta.	Padres de familia		1	Local		Realización de la fiesta
07-08-2010	P3.1.3	Readecuación de las instalaciones	Posterior a la fiesta, se volverá a reacomodar las instalaciones para la normal prestación de los servicios del centro.	Ayudantes	Director	3	Utensilios de limpieza	\$2	Local readecuado
08-08-2010	A2.4	Adecuar el local	Se realizarán las adecuaciones necesarias en el local para llevar la capacitación.	Ayudantes	Asistente	2	Mesas Sillas Utensilios de limpieza	\$5	Local readecuado
09-08-2010 al 13-08-2010	A2.5	Ejecutar el taller	Es la realización del taller, donde además se entregará el material guía previamente estructurado.	Director	Director	1	Material de apoyo		Realización de taller
09-08-2010 al 13-08-2010	A2.6	Controlar asistencia	Al concluir el taller, se procederá a tomar lista a los asistentes.	Asistente	Director	1	Hojas Útiles de oficina		Listado de asistentes
14-08-2010	P3.1.2	Fiesta	Se llevará a cabo la realización de la fiesta.	Padres de familia		1	Local	\$12	Realización de la fiesta
16-08-2010	A2.7	Ejecutar una retroalimentación del taller	Se analizarán los aspectos positivos y negativos que se suscitaron durante la ejecución del taller.	Asistente	Director	2	Hojas Útiles de oficina		Lista de aspectos positivos y negativos
16-08-2010	A2.8	Elaboración de un informe	Para consolidar la retroalimentación se realizará un informe del taller realizado.	Asistente	Director	1	Computadora Hojas	\$1	Entrega del informe
16-08-2010	P2.7	Retroalimentación de la actividad	Una vez culminado el taller se efectuará una retroalimentación con la finalidad de identificar las fortalezas y las debilidades a superar.	Artista	Director	2	Útiles de oficina		Lista de fortalezas y debilidades encontradas
20-08-2010	P2.8	Elaboración de un informe	Es la estructuración formal de la retroalimentación que servirá como base para próximos talleres.	Artista	Director	1	Computadora Hojas	\$1	Entrega del informe
21-08-2010	P3.1.2	Fiesta	Se llevará a cabo la realización de la fiesta.	Padres de familia		1	Local	\$12	Realización de la fiesta
27-08-2010	A3.1	Definir el lugar y la fecha de la reunión	Se definirá el lugar donde se va a realizar la reunión, así como la hora de la misma. Estas reuniones se realizarán mensualmente.	Asistente	Director	1	Útiles de oficina		Establecimiento de la hora de la reunión

FECHA	COD.	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLES		RECURSOS			INDICADOR
				EJECUTOR	SUPERVISOR	HUMANOS	MATERIALES	MONETARIOS	
27-08-2010	A3.2	Notificar al personal sobre la reunión	Se comunicará personalmente a cada una de las personas que trabajan en el centro sobre la fecha y hora.	Asistente	Director	1	Útiles de oficina		Personal informado
27-08-2010	A3.3	Definir un orden del día	Se establecerá cuales son los puntos a tratar en la reunión.	Director	Director	1	Útiles de oficina		Lista con los puntos a tratar
28-08-2010	P3.1.2	Fiesta	Se llevará a cabo la realización de la fiesta.	Padres de familia		1	Local	\$12	Realización de la fiesta
31-08-2010	A3.4	Cumplir la reunión	Se llevará a cabo la reunión conforme lo planificado.	Director	Director	1	Hojas Útiles de oficina Informes anteriores	\$1	Reunión
31-08-2010	A3.5	Controlar asistencia	Posterior a la reunión se controlará la asistencia de todas las personas que laboran en el centro.	Asistente	Director	1	Lista Útiles de oficina		Lista de asistentes
31-08-2010	A3.6	Elaboración del acta	Se hará constar en un documento formal las conclusiones de la reunión que servirá como referencia para próximas reuniones.	Asistente	Director	1	Útiles de oficina	\$1	Acta
01-09-2010	P7.1	Definir los términos de la evaluación	Se establecerán los aspectos a evaluar durante esta actividad.	Director	Director	1	Computadora Hojas		Lista de los aspectos a evaluar
01-09-2010	P7.2	Definir la hora	Se señalará la hora adecuada para la evaluación.	Director	Director	1	Computadora Hojas		Hora definida para la evaluación
02-09-2010	P7.3	Comunicar a los evaluados	Se informará a las personas a evaluar la fecha en que se realizará la evaluación, así como los objetivos de la misma.	Asistente	Director	1	Hojas Impresora	\$3	Circular entregada a los empleados
02-09-2010	P3.2	Estructuración del servicio adicional: "Día de la mascota"	Este servicio adicional consiste en que cada uno de los niños del centro llevará a una mascota para presentarla al resto de niños.						
02-09-2010 al 03-09-2010	P3.2.1	Establecer parámetros de la actividad a realizar	Se definirán que actividades puntuales se van a realizar en el "Día de la mascota"	Asistente	Director	2	Computadora Hojas Útiles de oficina	\$1	Listado de actividades a realizar en ese día
04-09-2010	P3.1.2	Fiesta	Se llevará a cabo la realización de la fiesta.	Padres de familia		1	Local	\$12	Realización de la fiesta
06-09-2010	P8.1	Revisión de los informes económicos	Consiste en la revisión de los ingresos y gastos generados mensualmente, respaldado por sus respectivos comprobantes.	Asistente	Director	1	Comprobantes de gastos e ingresos Computadora		Registros económicos reales analizados
06-09-2010	P8.2	Comparación con lo presupuestado	Se debe realizar un análisis comparativo del informe económico real con los presupuestos.	Asistente	Director	1	Presupuestos Comprobantes		Conclusiones del análisis comparativo
06-09-2010	P8.3	Detectar desviaciones	Del análisis comparativo se desprende posibles desviaciones económicas que deberán ser analizadas.	Asistente	Director	1	Computadora Presupuestos		Identificación y listado de desviaciones encontradas
06-09-2010	P8.4	Indagar en las causas de la desviación	En caso de encontrarse desviaciones en los informes económicos reales, se indagarán en las justificaciones, motivos y/o errores que las provocaron.	Asistente	Director	1	Registros		Identificación de la naturaleza de la desviación
06-09-2010	P8.5	Identificar la fuente y responsables	Se identificará el origen de la desviación y por ende la persona que lo efectuó;	Asistente	Director	1	Registros		Encuentro de la fuente y/o responsable

FECHA	COD.	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLES		RECURSOS			INDICADOR
				EJECUTOR	SUPERVISOR	HUMANOS	MATERIALES	MONETARIOS	
06-09-2010	P8.6	Plantear y seleccionar los correctivos adecuados	Se deben plantear acciones con la finalidad de no recaer en las mismas desviaciones en los próximos meses.	Asistente	Director	1	Registros		Correctivos planteados
09-09-2010	P8.7	Elaborar un informe	Posterior a la finalización de cada mes, se elaborará un informe sencillo donde se den a conocer las desviaciones encontradas, así como los correctivos respectivos, en caso de necesitarse.	Asistente	Director	1	Hojas Computadora Útiles de oficina	\$1	Entrega del informe
08-09-2010	P3.2.2	Comunicar a los padres de familia o representantes	Se enviará a los padres de familia una circular donde se les notifique con una semana de anticipación; así como una descripción de las actividades a realizar.	Ayudantes	Asistente	1	Hojas	\$3	Circular enviada a los padres
11-09-2010	P3.1.2	Fiesta	Se llevará a cabo la realización de la fiesta.	Padres de familia		1	Local	\$12	Realización de la fiesta
13-09-2010	P7.4	Ejecutar la evaluación presencial	Se realizará una evaluación de la forma de aplicar la metodología por parte de los ayudantes con los niños.	Director	Director	1	Hojas Útiles de oficina	\$2	Hoja de evaluación llenada
14-09-2010	P7.5	Calificar los resultados	Se procederá a cuantificar los aspectos previamente definidos para la evaluación, en base a la importancia relativa de cada uno	Director	Director	1	Hojas Útiles de oficina	\$1	Hoja de calificación personal
16-09-2010	P3.2.3	Adecuación del local	Una vez definidas las actividades a llevarse a cabo, es necesario hacer ciertos arreglos al local con el fin de precautelar la seguridad de los niños, así como la infraestructura del centro.	Ayudantes	Asistente	4	Mesas Protecciones Sillas	\$10	Local arreglado
17-09-2010	P3.2.4	Ejecución de la actividad	La actividad se llevará a cabo bajo los parámetros previamente establecidos y con la colaboración y participación de todos los ayudantes del centro.	Ayudantes	Asistente	4	Mesas Protecciones Sillas		Actividad finalizada
18-09-2010	P3.1.2	Fiesta	Se llevará a cabo la realización de la fiesta.	Padres de familia		1	Local	\$12	Realización de la fiesta
20-09-2010	P3.2.5	Retroalimentación de la actividad	Una vez realizada la actividad se analizarán las circunstancias ocurridas durante el día (positivas o negativas).	Ayudantes	Asistente	1	Útiles de oficina		Listado de las circunstancias positivas y negativas
21-09-2010	P7.6	Elaborar un informe individual y general	Posterior a la evaluación presencial, se elaborará un informe formal tanto general, como específico de los aspectos evaluados.	Director	Director	1	Computadora Impresora	\$4	Informe estructurado
21-09-2010	P7.7	Entregar el informe individual a los evaluados	Con la finalidad de corregir, mejorar o consolidar la metodología, se dará a conocer a cada evaluado los aspectos positivos y negativos encontrados.	Director	Director	1	Informe		Informe entregado a cada uno de los evaluados
24-09-2010	P3.2.6	Elaboración de un informe	La retroalimentación se plasmará en un informe formal que servirá como base para planificar las próximas actividades.	Asistente	Director	1	Computadora Impresora	\$1	Entrega del informe
25-09-2010	P3.1.2	Fiesta	Se llevará a cabo la realización de la fiesta.	Padres de familia		1	Local	\$12	Realización de la fiesta
28-09-2010	A3.1	Definir el lugar y la fecha de la reunión	Se definirá el lugar donde se va a realizar la reunión, así como la hora de la misma. Estas reuniones se realizarán mensualmente.	Asistente	Director	1	Útiles de oficina		Establecimiento de la hora de la reunión

FECHA	COD.	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLES		RECURSOS			INDICADOR
				EJECUTOR	SUPERVISOR	HUMANOS	MATERIALES	MONETARIOS	
28-09-2010	A3.2	Notificar al personal sobre la reunión	Se comunicará personalmente a cada una de las personas que trabajan en el centro sobre la fecha y hora de la reunión.	Asistente	Director	1	Útiles de oficina		Personal informado
28-09-2010	A3.3	Definir un orden del día	Se establecerá cuales son los puntos a tratar en la reunión.	Director	Director	1	Útiles de oficina		Lista con los puntos a tratar
30-09-2010	A3.4	Cumplir la reunión	Se llevará a cabo la reunión conforme lo planificado.	Director	Director	1	Útiles de oficina Informes anteriores	\$1	Reunión
30-09-2010	A3.5	Controlar asistencia	Posterior a la reunión se controlará la asistencia de todas las personas que laboran en el centro.	Asistente	Director	1	Lista Útiles de oficina		Lista de asistentes
30-09-2010	A3.6	Elaboración del acta	Se hará constar en un documento formal las conclusiones de la reunión que servirá como referencia para próximas reuniones.	Asistente	Director	1	Útiles de oficina	\$1	Acta
02-10-2010	P3.1.2	Fiesta	Se llevará a cabo la realización de la fiesta.	Padres de familia		1	Local	\$12	Realización de la fiesta
04-10-2010	P3.3	Estructuración del servicio adicional: "Día del Agua"	Este servicio adicional consiste en que se alistarán una piscina inflable en las instalaciones del centro para el entretenimiento de los niños.						
04-10-2010 al 05-10-2010	P3.3.1	Establecer parámetros de la actividad a realizar	Se definirán que actividades puntuales y las protecciones para la realización del "Día del Agua".	Asistente	Director	2	Computadora Hojas Útiles de oficina	\$1	Listado de actividades a realizar en ese día
05-10-2010	P8.1	Revisión de los informes económicos	Consiste en la revisión de los ingresos y gastos generados mensualmente, respaldado por sus respectivos comprobantes.	Asistente	Director	1	Comprobantes de gastos e ingresos Computadora		Registros económicos reales analizados
05-10-2010	P8.2	Comparación con lo presupuestado	Se debe realizar un análisis comparativo del informe económico real con los presupuestos.	Asistente	Director	1	Presupuestos Comprobantes		Conclusiones del análisis comparativo
05-10-2010	P8.3	Detectar desviaciones	Del análisis comparativo se desprende posibles desviaciones económicas que deberán ser analizadas.	Asistente	Director	1	Presupuestos		Identificación y listado de desviaciones encontradas
05-10-2010	P8.4	Indagar en las causas de la desviación	En caso de encontrarse desviaciones en los informes económicos reales, se indagará en las justificaciones, motivos y/o errores que los provocaron.	Asistente	Director	1	Registros		Identificación de la naturaleza de la desviación
05-10-2010	P8.5	Identificar la fuente y responsables	Se debe identificar el origen de la desviación y por ende la persona que lo efectuó; tomando en consideración que puede ser un error o un hecho justificado.	Asistente	Director	1	Registros		Encuentro de la fuente y/o responsable
05-10-2010	P8.6	Plantear y seleccionar los correctivos adecuados	Se deben plantear acciones con la finalidad de no recaer en las mismas desviaciones en los próximos meses.	Asistente	Director	1	Registros		Correctivos planteados
07-10-2010	P8.7	Elaborar un informe	Posterior a la finalización de cada mes, se elaborará un informe sencillo donde se den a conocer las desviaciones encontradas, así como los correctivos respectivos, en caso de necesitarse.	Asistente	Director	1	Hojas Computadora Útiles de oficina	\$1	Entrega del informe

FECHA	COD.	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLES		RECURSOS			INDICADOR
				EJECUTOR	SUPERVISOR	HUMANOS	MATERIALES	MONETARIOS	
08-10-2010	P3.3.2	Comunicar a los padres de familia o representantes	Se enviará a los padres de familia una circular donde se les notifique con una semana de anticipación sobre este día, así como una descripción de las actividades a realizar.	Ayudantes	Asistente	1	Hojas	\$3	Circular enviada a los padres
14-10-2010	P3.3.3	Adecuación del local	Una vez definidas las actividades a llevarse a cabo, es necesario hacer ciertos arreglos al local con el fin de precautelar la seguridad de los niños, así como la infraestructura del centro.	Ayudantes	Asistente	4	Piscina inflable Boyas Protecciones Sillas	\$50	Local arreglado
15-10-2010	P3.3.4	Ejecución de la actividad	La actividad se llevará a cabo bajo los parámetros previamente establecidos y con la colaboración y participación de todos los ayudantes del centro.	Ayudantes	Asistente	4	Piscina inflable Boyas Protecciones Sillas		Actividad finalizada
16-10-2010	P3.1.2	Fiesta	Se llevará a cabo la realización de la fiesta.	Padres de familia		1	Local	\$12	Realización de la fiesta
18-10-2010	P3.3.5	Retroalimentación de la actividad	Una vez realizada la actividad se analizarán las circunstancias ocurridas durante el día (positivas o negativas).	Ayudantes	Asistente	1	Útiles de oficina		Listado de las circunstancias positivas y negativas
22-10-2010	P3.3.6	Elaboración de un informe	La retroalimentación se plasmará en un informe formal que servirá como base para planificar las próximas actividades.	Asistente	Director	1	Computadora Impresora	\$1	Entrega del informe
23-10-2010	P3.1.2	Fiesta	Se llevará a cabo la realización de la fiesta.	Padres de familia		1	Local	\$12	Realización de la fiesta
27-10-2010	A3.1	Definir el lugar y la fecha de la reunión	Se definirá el lugar donde se va a realizar la reunión, así como la hora de la misma. Estas reuniones se realizarán mensualmente.	Asistente	Director	1	Útiles de oficina		Establecimiento de la hora de la reunión
27-10-2010	A3.2	Notificar al personal sobre la reunión	Se comunicará personalmente a cada una de las personas sobre la fecha y hora de la reunión.	Asistente	Director	1	Útiles de oficina		Personal informado
27-10-2010	A3.3	Definir un orden del día	Se establecerá cuales son los puntos a tratar en la reunión.	Director	Director	1	Útiles de oficina		Lista con los puntos a tratar
29-10-2010	A3.4	Cumplir la reunión	Se llevará a cabo la reunión conforme lo planificado.	Director	Director	1	Útiles de oficina Informes anteriores	\$1	Reunión
29-10-2010	A3.5	Controlar asistencia	Posterior a la reunión se controlará la asistencia de todas las personas que laboran en el centro.	Asistente	Director	1	Lista Útiles de oficina		Lista de asistentes
29-10-2010	A3.6	Elaboración del acta	Se hará constar en un documento formal las conclusiones de la reunión que servirá como referencia para próximas reuniones.	Asistente	Director	1	Útiles de oficina	\$	Acta
30-10-2010	P3.1.2	Fiesta	Se llevará a cabo la realización de la fiesta.	Padres de familia		1	Local	\$12	Realización de la fiesta
04-11-2010	P8.1	Revisión de los informes económicos	Consiste en la revisión de los ingresos y gastos generados mensualmente, respaldado por sus respectivos comprobantes.	Asistente	Director	1	Comprobantes de gastos e ingresos Computadora		Registros económicos reales analizados
04-11-2010	P8.2	Comparación con lo presupuestado	Se debe realizar un análisis comparativo del informe económico real con los presupuestos.	Asistente	Director	1	Presupuestos Comprobantes		Conclusiones del análisis comparativo

FECHA	COD.	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLES		RECURSOS			INDICADOR
				EJECUTOR	SUPERVISOR	HUMANOS	MATERIALES	MONETARIOS	
04-11-2010	P8.3	Detectar desviaciones	Del análisis comparativo se desprende posibles desviaciones económicas que deberán ser analizadas.	Asistente	Director	1	Presupuestos		Identificación y listado de desviaciones encontradas
04-11-2010	P8.4	Indagar en las causas de la desviación	En caso de encontrarse desviaciones en los informes económicos reales, se indagarán en las justificaciones, motivos y/o errores que los provocaron.	Asistente	Director	1	Registros		Identificación de la naturaleza de la desviación
04-11-2010	P8.5	Identificar la fuente y responsables	Se debe identificar el origen de la desviación y por ende la persona que lo efectuó; considerando que puede ser un error o un hecho justificado.	Asistente	Director	1	Registros		Encuentro de la fuente y/o responsable
04-11-2010	P8.6	Plantear y seleccionar los correctivos adecuados	Se deben plantear acciones con la finalidad de no recaer en las mismas desviaciones en los próximos meses.	Asistente	Director	1	Registros		Correctivos planteados
05-11-2010	P8.7	Elaborar un informe	Posterior a la finalización de cada mes, se elaborará un informe sencillo donde se den a conocer las desviaciones encontradas, así como los correctivos respectivos, en caso de necesitarse.	Asistente	Director	1	Hojas Computadora Útiles de oficina	\$1	Entrega del informe
06-11-2010	P3.1.2	Fiesta	Se llevará a cabo la realización de la fiesta.	Padres de familia		1	Local	\$12	Realización de la fiesta
08-11-2010	P3.4	Estructuración del servicio adicional: "Fiesta sorpresa"	Este servicio adicional consiste en que se contratará a un payaso para que durante este día realice actividades de entretenimiento para los niños.						
08-11-2010 al 09-11-2010	P3.4.1	Establecer parámetros de la actividad a realizar	Se definirán que actividades puntuales se van a realizar en la "Fiesta sorpresa"	Asistente	Director	2	Computadora Hojas Útiles de oficina	\$1	Listado de actividades a realizar en ese día
13-11-2010	P3.1.2	Fiesta	Se llevará a cabo la realización de la fiesta.	Padres de familia		1	Local	\$12	Realización de la fiesta
15-11-2010	P3.4.2	Comunicar a los padres de familia o representantes	Se enviará a los padres de familia una circular donde se les notifique con una semana de anticipación sobre este día, así como una descripción de las actividades a realizar.	Ayudantes	Asistente	1	Hojas	\$3	Circular enviada a los padres
18-11-2010	P3.4.3	Adecuación del local	Una vez definidas las actividades a llevarse a cabo, es necesario hacer ciertos arreglos al local con el fin de precautelar la seguridad de los niños, así como la infraestructura del centro.	Ayudantes	Asistente	4	Mesas Protecciones Sillas	\$20	Local arreglado
19-11-2010	P3.4.4	Ejecución de la actividad	La actividad se llevará a cabo bajo los parámetros previamente establecidos y con la colaboración y participación de todos los ayudantes del centro.	Ayudantes	Asistente	4	Mesas Protecciones Sillas	\$30	Actividad finalizada
20-11-2010	P3.1.2	Fiesta	Se llevará a cabo la realización de la fiesta.	Padres de familia		1	Local	\$12	Realización de la fiesta
22-11-2010	P3.4.5	Retroalimentación de la actividad	Una vez realizada la actividad se analizarán las circunstancias ocurridas durante el día	Ayudantes	Asistente	1	Útiles de oficina		Listado de las circunstancias positivas y negativas
26-11-2010	P3.4.6	Elaboración de un informe	La retroalimentación se plasmará en un informe formal que servirá como base para planificar las próximas actividades.	Asistente	Director	1	Computadora Impresora	\$1	Entrega del informe

FECHA	COD.	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLES		RECURSOS			INDICADOR
				EJECUTOR	SUPERVISOR	HUMANOS	MATERIALES	MONETARIOS	
26-11-2010	A3.1	Definir el lugar y la fecha de la reunión	Se definirá el lugar donde se va a realizar la reunión, así como la hora de la misma. Estas reuniones se realizarán mensualmente.	Asistente	Director	1	Útiles de oficina		Establecimiento de la hora de la reunión
26-11-2010	A3.2	Notificar al personal sobre la reunión	Se comunicará personalmente a cada una de las personas que trabajan en el centro sobre la fecha y hora de la reunión.	Asistente	Director	1	Útiles de oficina		Personal informado
26-11-2010	A3.3	Definir un orden del día	Se establecerá cuales son los puntos a tratar en la reunión.	Director	Director	1	Útiles de oficina		Lista con los puntos a tratar
27-11-2010	P3.1.2	Fiesta	Se llevará a cabo la realización de la fiesta.	Padres de familia		1	Local	\$12	Realización de la fiesta
30-11-2010	A3.4	Cumplir la reunión	Se llevará a cabo la reunión conforme lo planificado.	Director	Director	1	Hojas Útiles de oficina Informes anteriores	\$1	Reunión
30-11-2010	A3.5	Controlar asistencia	Posterior a la reunión se controlará la asistencia de todas las personas que laboran en el centro.	Asistente	Director	1	Lista Útiles de oficina		Lista de asistentes
30-11-2010	A3.6	Elaboración del acta	Se hará constar en un documento formal las conclusiones de la reunión que servirá como referencia para próximas reuniones.	Asistente	Director	1	Útiles de oficina	\$1	Acta
03-12-2010	P8.1	Revisión de los informes económicos	Consiste en la revisión de los ingresos y gastos generados mensualmente, respaldado por sus respectivos comprobantes.	Asistente	Director	1	Comprobantes de gastos e ingresos Computadora		Registros económicos reales analizados
03-12-2010	P8.2	Comparación con lo presupuestado	Se debe realizar un análisis comparativo del informe económico real con los presupuestos.	Asistente	Director	1	Presupuestos Comprobantes		Conclusiones del análisis comparativo
03-12-2010	P8.3	Detectar desviaciones	Del análisis comparativo se desprende posibles desviaciones económicas que deberán ser analizadas.	Asistente	Director	1	Presupuestos		Identificación y listado de desviaciones encontradas
03-12-2010	P8.4	Indagar en las causas de la desviación	En caso de encontrarse desviaciones en los informes económicos reales, se indagarán en las justificaciones, motivos y/o errores que los provocaron.	Asistente	Director	1	Registros		Identificación de la naturaleza de la desviación
03-12-2010	P8.5	Identificar la fuente y responsables	Se debe identificar el origen de la desviación y por ende la persona que lo efectuó; considerando que puede ser un error o un hecho justificado.	Asistente	Director	1	Registros		Encuentro de la fuente y/o responsable
03-12-2010	P8.6	Plantear y seleccionar los correctivos adecuados	Se deben plantear acciones con la finalidad de no recaer en las mismas desviaciones en los próximos meses.	Asistente	Director	1	Registros		Correctivos planteados
04-12-2010	P3.1.2	Fiesta	Se llevará a cabo la realización de la fiesta.	Padres de familia		1	Hojas Computadora Útiles de oficina	\$12	Entrega del informe
06-12-2010	P8.7	Elaborar un informe	Posterior a la finalización de cada mes, se elaborará un informe sencillo donde se den a conocer las desviaciones encontradas, así como los correctivos respectivos, en caso de necesitarse.	Asistente	Director	1	Hojas Computadora Útiles de oficina	\$1	Entrega del informe

FECHA	COD.	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLES		RECURSOS			INDICADOR
				EJECUTOR	SUPERVISOR	HUMANOS	MATERIALES	MONETARIOS	
11-12-2010	P3.1.2	Fiesta	Se llevará a cabo la realización de la fiesta.	Padres de familia		1	Local	\$12	Realización de la fiesta
13-12-2010	P3.5	Estructuración de un programa navideño	Con motivo de resaltar la importancia de la navidad, se realizará un agasajo a los niños del centro.						
13-12-2010 al 14-12-2010	P3.5.1	Establecer parámetros de la actividad a realizar	Se definirán las actividades puntuales a realizar en el agasajo navideño, así como la definición de los artículos que se necesitarán.	Asistente	Director	2	Computadora Hojas Útiles de oficina	\$1	Listado de actividades a realizar en ese día
15-12-2010 al 16-12-2010	P3.5.2	Comunicar a los padres de familia o representantes	Se enviará a los padres de familia una circular donde se les notifique la realización del agasajo.	Ayudantes	Asistente	1	Hojas	\$3	Circular enviada a los padres
18-12-2010	P3.1.2	Fiesta	Se llevará a cabo la realización de la fiesta.	Padres de familia		1	Local	\$12	Realización de la fiesta
20-12-2010	P3.5.3	Compra de las cosas a necesitar en el agasajo	Se realizará la compra de materiales, pequeños juguetes y demás que se utilizarán y entregarán el día del agasajo.	Ayudantes	Asistente	2	Movilización	\$60	Comprobantes de compra de los materiales
22-12-2010	P3.5.4	Adecuación del local	Una vez definidas las actividades a llevarse a cabo, es necesario hacer ciertos arreglos al local con la finalidad de optimizar el espacio físico.	Ayudantes	Asistente	4	Mesas Sillas Juguetes	\$50	Local arreglado
23-12-2010	P3.5.5	Ejecución de la actividad	La actividad se llevará a cabo bajo los parámetros previamente establecidos y con la colaboración y participación de todos los ayudantes del centro.	Ayudantes	Asistente	4	Mesas Sillas Juguetes		Actividad finalizada
27-12-2010	A3.1	Definir el lugar y la fecha de la reunión	Se definirá el lugar donde se va a realizar la reunión, así como la hora de la misma. Estas reuniones se realizarán mensualmente.	Asistente	Director	1	Útiles de oficina		Establecimiento de la hora de la reunión
27-12-2010	A3.2	Notificar al personal sobre la reunión	Se comunicará personalmente a cada una de las personas del centro sobre la fecha y hora de la reunión.	Asistente	Director	1	Útiles de oficina		Personal informado
27-12-2010	A3.3	Definir un orden del día	Se establecerá cuales son los puntos a tratar en la reunión.	Director	Director	1	Útiles de oficina		Lista con los puntos a tratar
30-12-2010	A3.4	Cumplir la reunión	Se llevará a cabo la reunión conforme lo planificado.	Director	Director	1	Hojas Útiles de oficina Informes anteriores	\$1	Reunión
30-12-2010	A3.5	Controlar asistencia	Posterior a la reunión se controlará la asistencia de todas las personas que laboran en el centro.	Asistente	Director	1	Lista Útiles de oficina		Lista de asistentes
30-12-2010	A3.6	Elaboración del acta	Se hará constar en un documento formal las conclusiones de la reunión que servirá como referencia para próximas reuniones.	Asistente	Director	1	Útiles de oficina	\$1	Acta
03-01-2011	P8.1	Revisión de los informes económicos	Consiste en la revisión de los ingresos y gastos generados mensualmente, respaldado por sus respectivos comprobantes.	Asistente	Director	1	Comprobantes de gastos e ingresos Computadora		Registros económicos reales analizados
03-01-2011	P8.2	Comparación con lo presupuestado	Se debe realizar un análisis comparativo del informe económico real con los presupuestos.	Asistente	Director	1	Presupuestos Comprobantes		Conclusiones del análisis comparativo

FECHA	COD.	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLES		RECURSOS			INDICADOR
				EJECUTOR	SUPERVISOR	HUMANOS	MATERIALES	MONETARIOS	
03-01-2011	P8.3	Detectar desviaciones	Del análisis comparativo se desprende posibles desviaciones económicas que deberán ser analizadas.	Asistente	Director	1	Presupuestos		Identificación y listado de desviaciones encontradas
03-01-2011	P8.4	Indagar en las causas de la desviación	En caso de encontrarse desviaciones en los informes económicos reales, se indagarán en las justificaciones, motivos y/o errores que los provocaron.	Asistente	Director	1	Registros		Identificación de la naturaleza de la desviación
03-01-2011	P8.5	Identificar la fuente y responsables	Se debe identificar el origen de la desviación y por ende la persona que lo efectuó; considerando que puede ser un error o un hecho justificado.	Asistente	Director	1	Registros		Encuentro de la fuente y/o responsable
03-01-2011	P8.6	Plantear y seleccionar los correctivos adecuados	Se deben plantear acciones con la finalidad de no recaer en las mismas desviaciones en los próximos meses.	Asistente	Director	1	Registros		Correctivos planteados
05-01-2011	P8.7	Elaborar un informe	Posterior a la finalización de cada mes, se elaborará un informe sencillo donde se den a conocer las desviaciones encontradas, así como los correctivos respectivos, en caso de necesitarse.	Asistente	Director	1	Hojas Computadora Útiles de oficina	\$1	Entrega del informe
06-01-2011	P3.2	Estructuración del servicio adicional: "Día de la mascota"	Este servicio adicional consiste en que cada uno de los niños del centro llevará a una mascota para presentarla al resto de niños.						
06-01-2011 al 07-01-2011	P3.2.1	Establecer parámetros de la actividad a realizar	Se definirán que actividades puntuales se van a realizar en el "Día de la mascota"	Asistente	Director	2	Computadora Hojas Útiles de oficina	\$1	Listado de actividades a realizar en ese día
08-01-2011	P3.1.2	Fiesta	Se llevará a cabo la realización de la fiesta.	Padres de familia		1	Local	\$12	Realización de la fiesta
10-01-2011	P3.2.2	Comunicar a los padres de familia o representantes	Se enviará a los padres de familia una circular donde se les notifique con una semana de anticipación sobre este día, así como una descripción de las actividades a realizar.	Ayudantes	Asistente	1	Hojas	\$3	Circular enviada a los padres
15-01-2011	P3.1.2	Fiesta	Se llevará a cabo la realización de la fiesta.	Padres de familia		1	Local	\$12	Realización de la fiesta
20-01-2011	P3.2.3	Adecuación del local	Una vez definidas las actividades a llevarse a cabo, es necesario hacer ciertos arreglos al local con el fin de precautelar la seguridad de los niños, así como la infraestructura del centro.	Ayudantes	Asistente	4	Mesas Protecciones Sillas	\$10	Local arreglado
21-01-2011	P3.2.4	Ejecución de la actividad	La actividad se llevará a cabo bajo los parámetros previamente establecidos y con la colaboración y participación de todos los ayudantes del centro.	Ayudantes	Asistente	4	Mesas Protecciones Sillas		Actividad finalizada
22-01-2011	P3.1.2	Fiesta	Se llevará a cabo la realización de la fiesta.	Padres de familia		1	Local	\$12	Realización de la fiesta
24-01-2011	P3.2.5	Retroalimentación de la actividad	Una vez realizada la actividad se analizarán las circunstancias ocurridas durante el día	Ayudantes	Asistente	1	Útiles de oficina		Listado de las circunstancias positivas y negativas
27-01-2011	P3.2.6	Elaboración de un informe	La retroalimentación se plasmará en un informe formal que servirá como base para planificar las próximas actividades.	Asistente	Director	1	Computadora Impresora	\$1	Entrega del informe

FECHA	COD.	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLES		RECURSOS			INDICADOR
				EJECUTOR	SUPERVISOR	HUMANOS	MATERIALES	MONETARIOS	
28-01-2011	A3.1	Definir el lugar y la fecha de la reunión	Se definirá el lugar donde se va a realizar la reunión, así como la hora de la misma. Estas reuniones se realizarán mensualmente.	Asistente	Director	1	Útiles de oficina		Establecimiento de la hora de la reunión
28-01-2011	A3.2	Notificar al personal sobre la reunión	Se comunicará personalmente a cada una de las personas que trabajan en el centro sobre la fecha y hora de la reunión.	Asistente	Director	1	Útiles de oficina		Personal informado
28-01-2011	A3.3	Definir un orden del día	Se establecerá cuales son los puntos a tratar en la reunión.	Director	Director	1	Útiles de oficina		Lista con los puntos a tratar
29-01-2011	P3.1.2	Fiesta	Se llevará a cabo la realización de la fiesta.	Padres de familia		1	Local	\$12	Realización de la fiesta
31-01-2011	A3.4	Cumplir la reunión	Se llevará a cabo la reunión conforme lo planificado.	Director	Director	1	Hojas Útiles de oficina Informes anteriores		Reunión
31-01-2011	A3.5	Controlar asistencia	Posterior a la reunión se controlará la asistencia de todas las personas que laboran en el centro.	Asistente	Director	1	Lista Útiles de oficina		Lista de asistentes
31-01-2011	A3.6	Elaboración del acta	Se hará constar en un documento formal las conclusiones de la reunión que servirá como referencia para próximas reuniones.	Asistente	Director	1	Útiles de oficina	\$1	Acta
01-02-2011	P8.1	Revisión de los informes económicos	Consiste en la revisión de los ingresos y gastos generados mensualmente, respaldado por sus respectivos comprobantes.	Asistente	Director	1	Comprobantes de gastos e ingresos Computadora		Registros económicos reales analizados
01-02-2011	P8.2	Comparación con lo presupuestado	Se debe realizar un análisis comparativo del informe económico real con los presupuestos.	Asistente	Director	1	Presupuestos Comprobantes		Conclusiones del análisis comparativo
01-02-2011	P8.3	Detectar desviaciones	Del análisis comparativo se desprende posibles desviaciones económicas que deberán ser analizadas.	Asistente	Director	1	Presupuestos		Identificación y listado de desviaciones encontradas
01-02-2011	P8.4	Indagar en las causas de la desviación	En caso de encontrarse desviaciones en los informes económicos reales, se indagarán en las justificaciones, motivos y/o errores que los provocaron.	Asistente	Director	1	Registros		Identificación de la naturaleza de la desviación
01-02-2011	P8.5	Identificar la fuente y responsables	Se debe identificar el origen de la desviación y por ende la persona que lo efectuó; tomando en consideración que puede ser un error o un hecho justificado.	Asistente	Director	1	Registros		Encuentro de la fuente y/o responsable
01-02-2011	P8.6	Plantear y seleccionar los correctivos adecuados	Se deben plantear acciones con la finalidad de no recaer en las mismas desviaciones en los próximos meses.	Asistente	Director	1	Registros		Correctivos planteados
04-02-2011	P8.7	Elaborar un informe	Posterior a la finalización de cada mes, se elaborará un informe sencillo donde se den a conocer las desviaciones encontradas, así como los correctivos respectivos, en caso de necesitarse.	Asistente	Director	1	Hojas Computadora Útiles de oficina	\$1	Entrega del informe
05-02-2011	P3.1.2	Fiesta	Se llevará a cabo la realización de la fiesta.	Padres de familia		1	Local	\$12	Realización de la fiesta

FECHA	COD.	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLES		RECURSOS			INDICADOR
				EJECUTOR	SUPERVISOR	HUMANOS	MATERIALES	MONETARIOS	
07-02-2011	P3.3	Estructuración del servicio adicional: "Día del Agua"	Este servicio adicional consiste en que se alistarán una piscina inflable en las instalaciones del centro para el entretenimiento de los niños.						
07-02-2011 al 08-02-2011	P3.3.1	Establecer parámetros de la actividad a realizar	Se definirán que actividades puntuales y las protecciones para la realización del "Día del Agua".	Asistente	Director	2	Computadora Hojas Útiles de oficina	\$1	Listado de actividades a realizar en ese día
09-02-2011	P3.3.2	Comunicar a los padres de familia o representantes	Se enviará a los padres de familia una circular donde se les notifique sobre la realización de este día, así como una descripción de las actividades a realizar.	Ayudantes	Asistente	1	Hojas	\$3	Circular enviada a los padres
12-02-2011	P3.1.2	Fiesta	Se llevará a cabo la realización de la fiesta.	Padres de familia		1	Local	\$12	Realización de la fiesta
16-02-2011	P3.3.3	Adecuación del local	Una vez definidas las actividades a llevarse a cabo, es necesario hacer ciertos arreglos al local con el fin de precautelar la seguridad de los niños, así como la infraestructura del centro.	Ayudantes	Asistente	4	Piscina inflable Boyas Protecciones Sillas	\$10	Local arreglado
17-02-2011	P3.3.4	Ejecución de la actividad	La actividad se llevará a cabo bajo los parámetros previamente establecidos y con la colaboración y participación de todos los ayudantes del centro.	Ayudantes	Asistente	4	Piscina inflable Boyas Protecciones Sillas		Actividad finalizada
19-02-2011	P3.1.2	Fiesta	Se llevará a cabo la realización de la fiesta.	Padres de familia		1	Local	\$12	Realización de la fiesta
21-02-2011	P3.3.5	Retroalimentación de la actividad	Una vez realizada la actividad se analizarán las circunstancias ocurridas durante el día (positivas o negativas).	Ayudantes	Asistente	1	Útiles de oficina		Listado de las circunstancias positivas y negativas
24-02-2011	P3.3.6	Elaboración de un informe	La retroalimentación se plasmará en un informe formal que servirá como base para planificar las próximas actividades.	Asistente	Director	1	Computadora Impresora	\$1	Entrega del informe
25-02-2011	A3.1	Definir el lugar y la fecha de la reunión	Se definirá el lugar donde se va a realizar la reunión, así como la hora de la misma.	Asistente	Director	1	Útiles de oficina		Establecimiento de la hora de la reunión
25-02-2011	A3.2	Notificar al personal sobre la reunión	Se comunicará personalmente a cada una de las personas que trabajan en el centro sobre la fecha y hora de la reunión.	Asistente	Director	1	Útiles de oficina		Personal informado
25-02-2011	A3.3	Definir un orden del día	Se establecerá cuales son los puntos a tratar en la reunión.	Director	Director	1	Útiles de oficina		Lista con los puntos a tratar
26-02-2011	P3.1.2	Fiesta	Se llevará a cabo la realización de la fiesta.	Padres de familia		1	Local	\$12	Realización de la fiesta
28-02-2011	A3.4	Cumplir la reunión	Se llevará a cabo la reunión conforme lo planificado.	Director	Director	1	Útiles de oficina Informes anteriores	\$1	Reunión
28-02-2011	A3.5	Controlar asistencia	Posterior a la reunión se controlará la asistencia de todas las personas que laboran en el centro.	Asistente	Director	1	Lista Útiles de oficina		Lista de asistentes
28-02-2011	A3.6	Elaboración del acta	Se hará constar en un documento formal las conclusiones de la reunión que servirá como referencia para próximas reuniones.	Asistente	Director	1	Útiles de oficina	\$1	Acta

FECHA	COD.	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLES		RECURSOS			INDICADOR
				EJECUTOR	SUPERVISOR	HUMANOS	MATERIALES	MONETARIOS	
01-03-2011	P8.1	Revisión de los informes económicos	Consiste en la revisión de los ingresos y gastos generados mensualmente, respaldado por sus respectivos comprobantes.	Asistente	Director	1	Comprobantes de gastos e ingresos Computadora		Registros económicos reales analizados
01-03-2011	P8.2	Comparación con lo presupuestado	Se debe realizar un análisis comparativo del informe económico real con los presupuestos.	Asistente	Director	1	Presupuestos Comprobantes		Conclusiones del análisis comparativo
01-03-2011	P8.3	Detectar desviaciones	Del análisis comparativo se desprende posibles desviaciones económicas que deberán ser analizadas.	Asistente	Director	1	Presupuestos		Identificación y listado de desviaciones encontradas
01-03-2011	P8.4	Indagar en las causas de la desviación	En caso de encontrarse desviaciones en los informes económicos reales, se indagarán en las justificaciones, motivos y/o errores que los provocaron.	Asistente	Director	1	Registros		Identificación de la naturaleza de la desviación
01-03-2011	P8.5	Identificar la fuente y responsables	Se debe identificar el origen de la desviación y por ende la persona que lo efectuó; tomando en consideración que puede ser un error o un hecho justificado.	Asistente	Director	1	Registros		Encuentro de la fuente y/o responsable
01-03-2011	P8.6	Plantear y seleccionar los correctivos adecuados	Se deben plantear acciones con la finalidad de no recaer en las mismas desviaciones en los próximos meses.	Asistente	Director	1	Registros		Correctivos planteados
04-03-2011	P8.7	Elaborar un informe	Posterior a la finalización de cada mes, se elaborará un informe sencillo donde se den a conocer las desviaciones encontradas, así como los correctivos respectivos, en caso de necesitarse.	Asistente	Director	1	Hojas Computadora Útiles de oficina	\$1	Entrega del informe
05-03-2011	P3.1.2	Fiesta	Se llevará a cabo la realización de la fiesta.	Padres de familia		1	Local	\$12	Realización de la fiesta
07-03-2011	P3.4	Estructuración del servicio adicional: "Fiesta sorpresa"	Este servicio adicional consiste en que se contratará a un payaso para que durante este día realice actividades de entretenimiento para los niños.						
07-03-2011 al 08-03-2011	P3.4.1	Establecer parámetros de la actividad a realizar	Se definirán que actividades puntuales se van a realizar en la "Fiesta sorpresa"	Asistente	Director	2	Computadora Hojas Útiles de oficina		Listado de actividades a realizar en ese día
09-03-2011	P3.4.2	Comunicar a los padres de familia o representantes	Se enviará a los padres de familia una circular donde se les notifique con una semana de anticipación sobre este día, así como una descripción de las actividades a realizar.	Ayudantes	Asistente	1	Hojas	\$3	Circular enviada a los padres
12-03-2011	P3.1.2	Fiesta	Se llevará a cabo la realización de la fiesta.	Padres de familia		1	Local	\$12	Realización de la fiesta
17-03-2011	P3.4.3	Adecuación del local	Una vez definidas las actividades a llevarse a cabo, es necesario hacer ciertos arreglos al local con el fin de precautelar la seguridad de los niños, así como la infraestructura del centro.	Ayudantes	Asistente	4	Mesas Protecciones Sillas	\$20	Local arreglado
18-03-2011	P3.4.4	Ejecución de la actividad	La actividad se llevará a cabo bajo los parámetros previamente establecidos y con la colaboración y participación de todos los ayudantes del centro.	Ayudantes	Asistente	4	Mesas Protecciones Sillas	\$30	Actividad finalizada

FECHA	COD.	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLES		RECURSOS			INDICADOR
				EJECUTOR	SUPERVISOR	HUMANOS	MATERIALES	MONETARIOS	
19-03-2011	P3.1.2	Fiesta	Se llevará a cabo la realización de la fiesta.	Padres de familia		1	Local	\$12	Realización de la fiesta
21-03-2011	P3.4.5	Retroalimentación de la actividad	Una vez realizada la actividad se analizarán las circunstancias ocurridas durante el día (positivas o negativas).	Ayudantes	Asistente	1	Útiles de oficina		Listado de las circunstancias positivas y negativas
25-03-2011	P3.4.6	Elaboración de un informe	La retroalimentación se plasmará en un informe formal que servirá como base para planificar las próximas actividades.	Asistente	Director	1	Computadora Impresora	\$1	Entrega del informe
26-03-2011	P3.1.2	Fiesta	Se llevará a cabo la realización de la fiesta.	Padres de familia		1	Local	\$12	Realización de la fiesta
29-03-2011	A3.1	Definir el lugar y la fecha de la reunión	Se definirá el lugar donde se va a realizar la reunión, así como la hora de la misma. Estas reuniones se realizarán mensualmente.	Asistente	Director	1	Útiles de oficina		Establecimiento de la hora de la reunión
29-03-2011	A3.2	Notificar al personal sobre la reunión	Se comunicará personalmente a cada una de las personas que trabajan en el centro sobre la fecha y hora de la reunión.	Asistente	Director	1	Útiles de oficina		Personal informado
29-03-2011	A3.3	Definir un orden del día	Se establecerá cuales son los puntos a tratar en la reunión.	Director	Director	1	Útiles de oficina		Lista con los puntos a tratar
31-03-2011	A3.4	Cumplir la reunión	Se llevará a cabo la reunión conforme lo planificado.	Director	Director	1	Hojas Útiles de oficina Informes anteriores	\$1	Reunión
31-03-2011	A3.5	Controlar asistencia	Posterior a la reunión se controlará la asistencia de todas las personas que laboran en el centro.	Asistente	Director	1	Lista Útiles de oficina		Lista de asistentes
31-03-2011	A3.6	Elaboración del acta	Se hará constar en un documento formal las conclusiones de la reunión que servirá como referencia para próximas reuniones.	Asistente	Director	1	Útiles de oficina	\$1	Acta
02-04-2011	P3.1.2	Fiesta	Se llevará a cabo la realización de la fiesta.	Padres de familia		1	Local	\$12	Realización de la fiesta
04-04-2011	P8.1	Revisión de los informes económicos	Consiste en la revisión de los ingresos y gastos generados mensualmente, respaldado por sus respectivos comprobantes.	Asistente	Director	1	Comprobantes de gastos e ingresos Computadora		Registros económicos reales analizados
04-04-2011	P8.2	Comparación con lo presupuestado	Se debe realizar un análisis comparativo del informe económico real con los presupuestos.	Asistente	Director	1	Presupuestos Comprobantes		Conclusiones del análisis comparativo
04-04-2011	P8.3	Detectar desviaciones	Del análisis comparativo se desprende posibles desviaciones económicas que deberán ser analizadas.	Asistente	Director	1	Presupuestos		Identificación y listado de desviaciones encontradas
04-04-2011	P8.4	Indagar en las causas de la desviación	En caso de encontrarse desviaciones en los informes económicos reales, se indagará en las justificaciones, motivos y/o errores que los provocaron.	Asistente	Director	1	Registros		Identificación de la naturaleza de la desviación
04-04-2011	P8.5	Identificar la fuente y responsables	Se debe identificar el origen de la desviación y por ende la persona que lo efectuó; tomando en consideración que puede ser un error o un hecho justificado.	Asistente	Director	1	Registros		Encuentro de la fuente y/o responsable

FECHA	COD.	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLES		RECURSOS			INDICADOR
				EJECUTOR	SUPERVISOR	HUMANOS	MATERIALES	MONETARIOS	
04-04-2011	P8.6	Plantear y seleccionar los correctivos adecuados	Se deben plantear acciones con la finalidad de no recaer en las mismas desviaciones en los próximos meses.	Asistente	Director	1	Registros		Correctivos planteados
06-04-2011	P8.7	Elaborar un informe	Posterior a la finalización de cada mes, se elaborará un informe sencillo donde se den a conocer las desviaciones encontradas, así como los correctivos respectivos, en caso de necesitarse.	Asistente	Director	1	Hojas Computadora Útiles de oficina	\$1	Entrega del informe
09-04-2011	P3.1.2	Fiesta	Se llevará a cabo la realización de la fiesta.	Padres de familia		1	Local	\$12	Realización de la fiesta
11-04-2011	P3.6	Estructuración del servicio adicional: "Fiesta de títeres"	Este servicio adicional consiste en la realización de un show de títeres para el entretenimiento de los niños.						
11-04-2011 al 12-04-2011	P3.6.1	Establecer parámetros de la actividad a realizar	Se definirán que actividades puntuales se van a realizar en la "Fiesta de títeres"	Asistente	Director	2	Computadora Hojas Útiles de oficina	\$1	Listado de actividades a realizar en ese día
13-04-2011	P3.6.2	Comunicar a los padres de familia o representantes	Se enviará a los padres de familia una circular donde se les notifique sobre la realización de este día, así como una descripción de las actividades a realizar.	Ayudantes	Asistente	1	Hojas	\$3	Circular enviada a los padres
16-04-2011	P3.1.2	Fiesta	Se llevará a cabo la realización de la fiesta.	Padres de familia		1	Local	\$12	Realización de la fiesta
21-04-2011	P3.6.3	Adecuación del local	Una vez definidas las actividades a llevarse a cabo, es necesario hacer ciertos arreglos al local con el fin de precautelar la seguridad de los niños, así como la infraestructura del centro.	Ayudantes	Asistente	4	Mesas Protecciones Sillas	\$10	Local arreglado
22-04-2011	P3.6.4	Ejecución de la actividad	La actividad se llevará a cabo bajo los parámetros previamente establecidos y con la colaboración y participación de todos los ayudantes del centro.	Ayudantes	Asistente	4	Mesas Protecciones Sillas	\$25	Actividad finalizada
23-04-2011	P3.1.2	Fiesta	Se llevará a cabo la realización de la fiesta.	Padres de familia		1	Local	\$12	Realización de la fiesta
25-04-2011	P3.6.5	Retroalimentación de la actividad	Una vez realizada la actividad se analizarán las circunstancias ocurridas durante el día (positivas o negativas).	Ayudantes	Asistente	1	Útiles de oficina		Listado de las circunstancias positivas y negativas
26-04-2011	P3.6.6	Elaboración de un informe	La retroalimentación se plasmará en un informe formal que servirá como base para planificar las próximas actividades.	Asistente	Director	1	Computadora Impresora	\$1	Entrega del informe
27-04-2011	A3.1	Definir el lugar y la fecha de la reunión	Se definirá el lugar donde se va a realizar la reunión, así como la hora de la misma. Estas reuniones se realizarán mensualmente.	Asistente	Director	1	Útiles de oficina		Establecimiento de la hora de la reunión
27-04-2011	A3.2	Notificar al personal sobre la reunión	Se comunicará personalmente a cada una de las personas del centro sobre la fecha y hora de la reunión.	Asistente	Director	1	Útiles de oficina		Personal informado
27-04-2011	A3.3	Definir un orden del día	Se establecerá cuales son los puntos a tratar en la reunión.	Director	Director	1	Útiles de oficina		Lista con los puntos a tratar
29-04-2011	A3.4	Cumplir la reunión	Se llevará a cabo la reunión conforme lo planificado.	Director	Director	1	Hojas Útiles de oficina	\$1	Reunión

FECHA	COD.	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLES		RECURSOS			INDICADOR
				EJECUTOR	SUPERVISOR	HUMANOS	MATERIALES	MONETARIOS	
29-04-2011	A3.5	Controlar asistencia	Posterior a la reunión se controlará la asistencia de todas las personas que laboran en el centro.	Asistente	Director	1	Lista Útiles de oficina		Lista de asistentes
29-04-2011	A3.6	Elaboración del acta	Se hará constar en un documento formal las conclusiones de la reunión que servirá como referencia para próximas reuniones.	Asistente	Director	1	Útiles de oficina	\$1	Acta
30-04-2011	P3.1.2	Fiesta	Se llevará a cabo la realización de la fiesta.	Padres de familia		1	Local	\$12	Realización de la fiesta
02-05-2011	P8.1	Revisión de los informes económicos	Consiste en la revisión de los ingresos y gastos generados mensualmente, respaldado por sus respectivos comprobantes.	Asistente	Director	1	Comprobantes de gastos e ingresos Computadora		Registros económicos reales analizados
02-05-2011	P8.2	Comparación con lo presupuestado	Se debe realizar un análisis comparativo del informe económico real con los presupuestos.	Asistente	Director	1	Presupuestos Comprobantes		Conclusiones del análisis comparativo
02-05-2011	P8.3	Detectar desviaciones	Del análisis comparativo se desprende posibles desviaciones económicas que deberán ser analizadas.	Asistente	Director	1	Presupuestos		Identificación y listado de desviaciones encontradas
02-05-2011	P8.4	Indagar en las causas de la desviación	En caso de encontrarse desviaciones en los informes económicos reales, se indagarán en las justificaciones, motivos y/o errores que los provocaron.	Asistente	Director	1	Registros		Identificación de la naturaleza de la desviación
02-05-2011	P8.5	Identificar la fuente y responsables	Se debe identificar el origen de la desviación y por ende la persona que lo efectuó; tomando en consideración que puede ser un error o un hecho justificado.	Asistente	Director	1	Registros		Encuentro de la fuente y/o responsable
02-05-2011	P8.6	Plantear y seleccionar los correctivos adecuados	Se deben plantear acciones con la finalidad de no recaer en las mismas desviaciones en los próximos meses.	Asistente	Director	1	Registros		Correctivos planteados
05-05-2011	P8.7	Elaborar un informe	Posterior a la finalización de cada mes, se elaborará un informe sencillo donde se den a conocer las desviaciones encontradas, así como los correctivos respectivos, en caso de necesitarse.	Asistente	Director	1	Hojas Computadora Útiles de oficina	\$1	Entrega del informe
07-05-2011	P3.1.2	Fiesta	Se llevará a cabo la realización de la fiesta.	Padres de familia		1	Local	\$12	Realización de la fiesta
09-05-2011	P3.7	Estructuración del servicio adicional: "Día del disfraz"	Este servicio adicional consiste en el alquiler de disfraces para los niños con la finalidad de un esquema de originalidad en el desempeño de las labores diarias.						
09-05-2011 al 10-05-2011	P3.7.1	Establecer parámetros de la actividad a realizar	Se definirán que actividades puntuales se van a realizar en la "Fiesta de títeres"	Asistente	Director	2	Computadora Hojas Útiles de oficina	\$1	Listado de actividades a realizar en ese día
11-05-2011	P3.7.2	Comunicar a los padres de familia o representantes	Se enviará a los padres de familia una circular donde se les notifique con una semana de anticipación sobre este día, así como una descripción de las actividades a realizar, y que a su vez puedan indicar el disfraz apropiado.	Ayudantes	Asistente	1	Hojas	\$3	Circular enviada a los padres

FECHA	COD.	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLES		RECURSOS			INDICADOR
				EJECUTOR	SUPERVISOR	HUMANOS	MATERIALES	MONETARIOS	
14-05-2011	P3.1.2	Fiesta	Se llevará a cabo la realización de la fiesta.	Padres de familia		1	Local	\$12	Realización de la fiesta
20-05-2011	P3.7.3	Ejecución de la actividad	La actividad se llevará a cabo bajo los parámetros previamente establecidos y con la colaboración y participación de todos los ayudantes del centro.	Ayudantes	Asistente	4	Disfraces	\$40	Actividad finalizada
21-05-2011	P3.1.2	Fiesta	Se llevará a cabo la realización de la fiesta.	Padres de familia		1	Local	\$12	Realización de la fiesta
23-05-2011	P3.7.4	Retroalimentación de la actividad	Una vez realizada la actividad se analizarán las circunstancias ocurridas durante el día (positivas o negativas).	Ayudantes	Asistente	1	Útiles de oficina		Listado de las circunstancias positivas y negativas
25-05-2011	P3.7.5	Elaboración de un informe	La retroalimentación se plasmará en un informe breve que servirá como base para planificar las próximas actividades.	Asistente	Director	1	Computadora Impresora	\$1	Entrega del informe
27-05-2011	A3.1	Definir el lugar y la fecha de la reunión	Se definirá el lugar donde se va a realizar la reunión, así como la hora de la misma. Estas reuniones se realizarán mensualmente.	Asistente	Director	1	Útiles de oficina		Establecimiento de la hora de la reunión
27-05-2011	A3.2	Notificar al personal sobre la reunión	Se comunicará personalmente a cada una de las personas que trabajan en el centro sobre la fecha y hora de la reunión.	Asistente	Director	1	Útiles de oficina		Personal informado
27-05-2011	A3.3	Definir un orden del día	Se establecerá cuales son los puntos a tratar en la reunión.	Director	Director	1	Útiles de oficina		Lista con los puntos a tratar
28-05-2011	P3.1.2	Fiesta	Se llevará a cabo la realización de la fiesta.	Padres de familia		1	Local	\$12	Realización de la fiesta
31-05-2011	A3.4	Cumplir la reunión	Se llevará a cabo la reunión conforme lo planificado.	Director	Director	1	Hojas Útiles de oficina Informes anteriores	\$1	Reunión
31-05-2011	A3.5	Controlar asistencia	Posterior a la reunión se controlará la asistencia de todas las personas que laboran en el centro.	Asistente	Director	1	Lista Útiles de oficina		Lista de asistentes
31-05-2011	A3.6	Elaboración del acta	Se hará constar en un documento formal las conclusiones de la reunión que servirá como referencia para próximas reuniones.	Asistente	Director	1	Útiles de oficina	\$1	Acta

* El alquiler para fiestas infantiles se realizará a partir del mes de julio, además no necesariamente se va a cumplir en todas las fechas del plan, sin embargo para el cálculo de los presupuestos se estimará un promedio de 1 fiesta por mes.

4.5 Elaboración de Presupuestos para el Centro Psicopedagógico “Sabvia”

Koontz y Weihrich definen al presupuesto como “La formulación de resultados esperados expresada en términos numéricos”⁴². Por ello luego de haber realizado la estructuración del plan operativo para el Centro Psicopedagógico “Sabvia” para el próximo periodo Junio 2010-2011, procederemos a cuantificar al plan en cuestión considerando los ingresos mensuales esperados, así como los desembolsos que se generarán como consecuencia de las actividades a desarrollar. La elaboración de los presupuestos mensuales para el periodo anteriormente estipulado es de vital importancia ya que nos permitirá controlar el cumplimiento o no de los objetivos financieros que se pretenden alcanzar.

Consideraciones básicas

Para la elaboración de cada uno de los presupuestos mensuales se consideró lo siguiente:

- Los ingresos por cuidado diario se obtiene de multiplicar la tarifa mensual más baja de \$70 por el número de niños.
- Los ingresos por recuperación pedagógica se obtienen de multiplicar la tarifa mensual más baja de \$70 por el número de niños, con excepción de los 2 primeros meses, donde se maneja una tarifa de \$50.
- Los ingresos por recuperación pedagógica se obtienen de multiplicar la tarifa mensual más baja de \$70 por el promedio mensual esperado de 3 niños. A su vez se considera en los gastos un deducible de correspondiente al pago del psicólogo.
- El rubro otros ingresos hace referencia al alquiler del local para la realización de fiestas infantiles, donde se estima un promedio de una fiesta por mes tanto para los ingresos como para los gastos.

⁴² KOONTZ Harold, WEIHRICH Heinz, Administración, 2004¹², Edit. McGraw-Hill Interamericana, México, pág.129

- Del plan operativo se desprenden los demás gastos mensuales que no han sido mencionados en los puntos anteriores.

TABLA 4.3 Resumen de ingresos proyectados

Meses	Cuidado Diario	Recuperación pedagógica	Recuperación psicológica	Arriendo del local	Taller vacacional	TOTAL
may-10	280	50	210	0	0	540
jun-10	350	50	210	0	0	610
jul-10	350	0	210	0	600	1160
ago-10	560	0	210	30	0	800
sep-10	630	0	210	30	0	870
oct-10	700	140	210	30	0	1080
nov-10	770	140	210	30	0	1150
dic-10	840	210	210	30	0	1290
ene-11	910	210	210	30	0	1360
feb-11	980	210	210	30	0	1430
mar-11	1050	280	210	30	0	1570
abr-11	1120	280	210	30	0	1640
may-11	1190	350	210	30	0	1780
Total	9730	1920	2730	300	600	15280

TABLA 4.4 Resumen de egresos proyectados

Meses	Sueldos	Psicólogo	Servicios Básicos	Cambio de local	Materiales y suministros	Adecuación del local	Gastos de contratación	Servicio adicional	Publicidad	Otros gastos	TOTAL
may-10	300	150	40	42	5,5	0	0	0	0	40	577,5
jun-10	300	150	40	0	5	0	81	0	50	45	671
jul-10	650	150	40	0	25	10	0	0	130	45	1050
ago-10	450	150	40	0	5	17	0	0	0	55	717
sep-10	450	150	40	0	18	22	0	0	0	60	740
oct-10	450	150	40	0	7	62	0	0	0	65	774
nov-10	450	150	40	0	8	32	0	30	0	70	780
dic-10	450	150	40	0	7	62	0	60	0	75	844
ene-11	450	150	50	0	5	22	0	0	0	80	757
feb-11	450	150	50	0	8	22	0	0	0	85	765
mar-11	450	150	50	0	7	32	0	30	0	90	809
abr-11	450	150	50	0	8	22	0	25	0	95	800
may-11	450	150	50	0	8	0	0	40	0	100	798
Total	5750	1950	570	42	116,5	303	81	185	180	905	10082,5

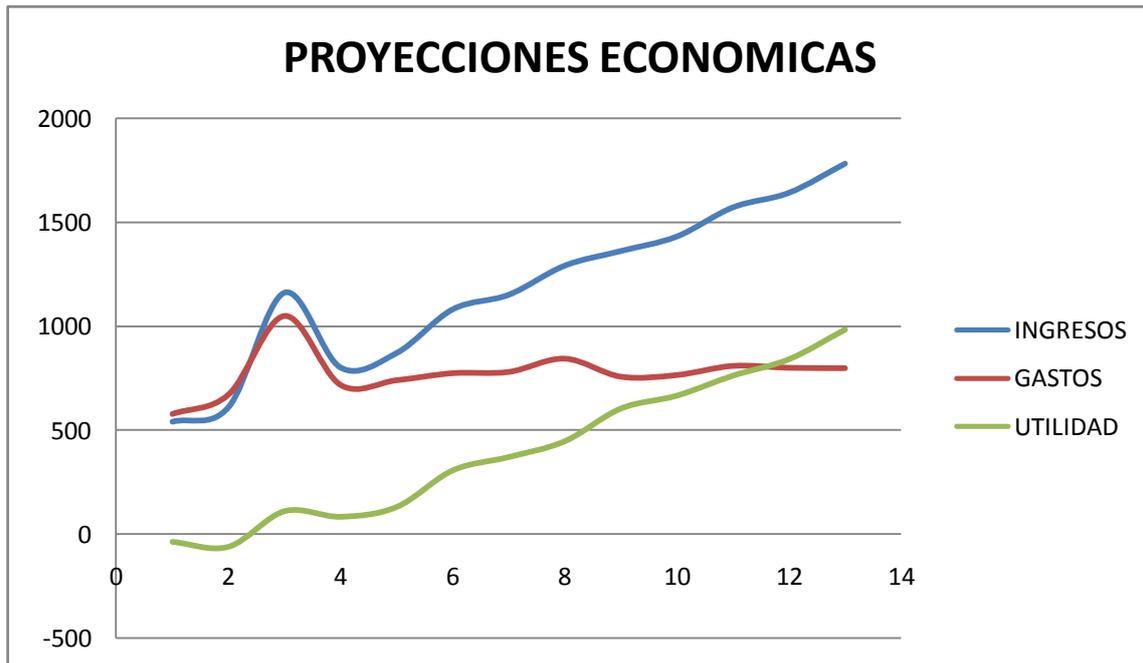
TABLA 4.5 Y GRAFICO 4.3 Resumen de Resultados proyectados⁴³

Meses	Ingresos	Gastos	Utilidad	Utilidad Acumulada
may-10	540	577,5	-37,5	-37,5
jun-10	610	671	-61	-98,5
jul-10	1160	1050	110	11,5
ago-10	800	717	83	94,5
sep-10	870	740	130	224,5
oct-10	1080	774	306	530,5
nov-10	1150	780	370	900,5
dic-10	1290	844	446	1346,5
ene-11	1360	757	603	1949,5
feb-11	1430	765	665	2614,5
mar-11	1570	809	761	3375,5
abr-11	1640	800	840	4215,5
may-11	1780	798	982	5197,5
Total	15280	10082,5	5197,5	



⁴³ Véase ANEXO 5

GRAFICO 4.2 Proyecciones económicas al mes de Mayo del 2011



En el grafico 4.2 se puede observar que en el primer trimestre no existe un comportamiento regular en lo referente a los resultados y esto se debe a que incurriremos en gastos adicionales para la implementación del plan como: adecuación del local, propaganda y demás. De la misma manera podemos observar que desde el mes de agosto de 2010 existe ya una tendencia creciente en los resultados hasta llegar a la meta propuesta para mayo de 2011.

CAPITULO 5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES:

Después de haber elaborado el presente trabajo de tesis en el centro psicopedagógico “Sabvia”, podemos anotar las siguientes impresiones:

- Actualmente es muy difícil acceder a datos concretos sobre este tipo de centros, puesto que no existe un registro formal para los mismos, con excepción de aquellos que cuentan con acuerdos ministeriales.
- Los centros psicopedagógicos se concentran en dos campos importantes: El primero y más conocido, se refiere al diagnóstico, tratamiento y seguimiento a niños con problemas de aprendizaje. El segundo y menos conocido, trata de la incorporación de un sistema de fortalecimiento educativo dirigido a cubrir los vacíos del sistema educativo tradicional mediante la estimulación temprana y acompañamiento escolar.
- Según los datos referentes a la distribución de los ingresos por rubros de la canasta básica familiar, llama la atención que el de educación sea uno de los más bajos, demostrando de alguna manera la poca importancia que se brinda a la inversión en educación.
- Definitivamente, la ubicación del centro no es adecuada, puesto a que existe un elevado grado de rivalidad en la zona sumado con el difícil acceso al mismo.
- El centro actualmente se encuentra ejecutando ciertos aspectos mencionados en el plan propuesto en este estudio.

5.2 RECOMENDACIONES:

Es menester poner énfasis en las siguientes sugerencias:

- Principalmente se recomienda hacer uso del plan operativo, apegándose en lo posible a las fechas establecidas.
- Establecer una retroalimentación mensual para analizar el efecto de las diferentes actividades tanto en los niños como en el personal.
- Controlar constantemente los indicadores meta del mapa estratégico para poder detectar desviaciones significativas y plantear correctivos oportunos.
- Recordar siempre respaldar todas las operaciones económicas que se realicen a nombre del centro.
- Realizar estudios periódicos orientados a la búsqueda de información relevante de aspectos relacionados con el centro y su entorno.

BIBLIOGRAFÍA

1) Libros

ANTÚNEZ, María, 2007, Casos de éxito en estrategia, Edit. McGraw-Hill, México.

GARCIA, Estela, VALENCIA, María, 2007, Planeación Estratégica, Edit. Trillas, México.

KAPLAN, Robert, NORTON, David, 2001, La organización focalizada en la estrategia, Edit. Gestión 2000, Barcelona.

KAPLAN, Robert, NORTON, David, 2001, Mapas estratégicos, Edit. Gestión 2000, Barcelona.

KAPLAN, Robert, NORTON, David, 1997, The Balanced Scorecard, Edit. Gestión 2000, Barcelona

KOONTZ Harold, WEIHRICH Heinz, Administración, 2004¹², Edit. McGraw-Hill Interamericana, México.

PORTER, Michael, 2007, Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior, Edit. Patria, México.

2) Tesis

AMON, José, 2003, Metodología activa-creativa aplicada al proceso de Interaprendizaje en las Escuelas Tomás Rendón y Manuel Guerrero de la Parroquia El Valle del Cantón Cuenca, Universidad Politécnica Salesiana, Cuenca.

AMÓN, José, 2009, Proyecto Sabvia, Cuenca.

MÉNDEZ, Mabel; MACHUCA, Franklin, 2007, Planeación estratégica y aplicación de un cuadro de mando integral para la empresa artes gráficas padisjhon, Universidad de Cuenca, Cuenca.

3) Revistas

EKOS, 2006¹⁴⁵, Defectos de la planificación estratégica, Edit. Economía y Negocio, Quito.

EKOS, 2006¹⁴², Divorcio entre planificación estratégica y toma de Decisiones, Edit. Economía y Negocio, Quito.

4) Internet

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

http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=activa

http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=pasiva

http://www.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=desempleo_cuenca

<http://www.crecenegocios.com/la-planeacion-estrategica/>

<http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk16.htm>

<http://www.elprisma.com/apuntes/curso.asp?id=11126> -.

http://www.inec.gov.ec/web/guest/ecu_est/est_eco/ind_eco/ipc

http://www.inec.gov.ec/web/guest/ecu_est/est_eco/ind_eco/ipc

http://www.inec.gov.ec/web/guest/ecu_est/est_eco/ind_eco/ipc

<http://www.mailxmail.com/curso-creacion-empresas-emprendedores/analisis-interno>

<http://www.scribd.com/doc/7544431/MACROAMBIENTE-EXTERNO>.

ANEXO 1

DISEÑO DE TESIS

1. TITULO DE LA TESIS

“ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL CENTRO PSICOPEDAGÓGICO “SABVIA” PARA EL PERÍODO 2009 - 2010”.

2. ANTECEDENTES

2.1 IMPORTANCIA Y MOTIVACIÓN

Características:

Actualidad.- Existe una creciente preocupación por mejorar la metodología de la educación de los niños y adolescentes a través de la vinculación del aspecto psicológico con la pedagogía impartida actualmente en las instituciones educativas; por lo que, se ha creado la necesidad de fomentar instituciones de apoyo que contemplan el aspecto psicopedagógico. Dichas instituciones deben conseguir un dinamismo que les permita relacionar sus factores internos con el entorno de manera tal que logren un mayor impacto con el tiempo. Por lo tanto consideramos que para lo mencionado es necesario elaborar y ejecutar un plan estratégico.

Calidad.- El centro psicopedagógico “Sabvia”, al ser una organización emergente en la actualidad requiere: a través de un proceso de diagnóstico que considere sus condiciones actuales y con la elaboración de propuestas factibles; una planificación estratégica que le permita consolidar sus objetivos y metas.

Factibilidad.- Para la elaboración y ejecución del plan estratégico contamos con el apoyo y colaboración del director general del centro el Pedagogo José Amón Martínez.

Pertinencia.- La elaboración del plan estratégico aplicado al centro psicopedagógico “Sabvia”, llega en un momento clave puesto que la organización es emergente en el mercado actual. Por lo que debe tener sumamente claro “hacia dónde” quiere llegar, pero sobre todo “Cómo” debe llegar.

Condiciones de la tesis.

Aptitudes.- Para la implementación del plan estratégico mencionado contamos con la predisposición y los conocimientos pertinentes en los siguientes temas:

- *Planificación estratégica*
- *Análisis y diagnóstico de la competencia*
- *Gestión y dirección de empresas*
- *Gestión del talento humano*
- *Manejo de mapas estratégicos y operativos*

Actitudes.- Para el correcto desarrollo del tema de tesis estamos dispuestos a relacionarnos con temas nuevos que se vinculan con la psicopedagogía.

Apoyos.- Para la elaboración de la tesis contaremos con los siguientes apoyos:

- *Libros de estrategia competitiva (“Pensamiento Estratégico”; “Planeación Estratégica”; “Ventaja competitiva”)*
- *Libros de Balanced Scorecard (“Balanced Scorecard BSC”; “Mapas Estratégicos”; “La Organización Focalizada en la Estrategia”)*
- *Libros de Psicopedagogía*
- *Leyes y reglamentos vigentes*
- *Asesorías del Eco. Carlos Quizhpe (Cátedra de Planeación Estratégica)*
- *Asesorías del Ing. René Esquivel (Cátedra de Estrategia Competitiva)*
- *Asesorías del Ing. Juan Francisco Cordero (Cátedra de Estrategia Competitiva)*
- *Asesorías del Ing. José Erazo (Cátedra de Marketing)*

2.2 DELIMITACIÓN

Contenido: Estrategia Competitiva

Aplicación: Planificación Estratégica

Espacio: Centro Psicopedagógico “Sabvia” en el sector de Gapal.

Período: 2009 – 2010

2.3 JUSTIFICACIÓN

Académica.- Nuestra tesis se justifica académicamente en que podrá ser utilizada a futuro como una fuente primordial de información sobre la planificación estratégica aplicada a instituciones de servicios, y aportar como base para la elaboración de futuras tesis similares. La tesis está dirigida principalmente a los siguientes actores:

- *Instituciones psicopedagógicas y educativas que deseen implementar planeación estratégica.*
- *Estudiantes de la carrera de administración de empresas*
- *Docentes de la facultad de ciencias Económicas y Administrativas, para que la utilicen como material práctico de apoyo para el desarrollo de sus cátedras.*

Institucional.- Nuestra tesis se justifica institucionalmente en que la implementación de un plan estratégico le permitirá al centro psicopedagógico “Sabvia” incrementar su impacto en la sociedad, concediéndole el beneficio de darse a conocer mediante la experiencia y buen trabajo de quienes lo conforman, logrando diferenciarse de otros centros similares, y esto derivará en la satisfacción personal y económica de sus propietarios.

Social.- Nuestra tesis se justifica en el aspecto social en que la permanencia de este centro otorgará una significativa mejora en el nivel de desenvolvimiento académico de niños y adolescentes. Además de brindar ayuda especializada y personalizada a niños con problemas de aprendizaje.

Personal.- Nuestra tesis se justifica en el aspecto personal en que al involucrarnos con centros de este tipo demostramos afinidad hacia la labor que desempeña en la sociedad, y puesto que contamos con las aptitudes requeridas para la elaboración y ejecución del plan mencionado.

Factibilidad.- Nuestra tesis se justifica vía factibilidad en que para el desarrollo de la misma contamos con la apertura del director general del centro quien nos permitirá:

- *Disponer de información del centro psicopedagógico*
- *Acceder a las instalaciones del centro*
- *Brindar conocimientos referentes al aspecto psicopedagógico e institucional*

Además, el entorno brinda todas las facilidades en cuanto a:

- *Centros similares existentes*
- *Legislación vigente*
- *Entorno social*

2.4 DESCRIPCIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

Razón social y nombre comercial

“CENTRO PSICOPEDAGÓGICO SABVIA”

Localización

Ciudad: Cuenca

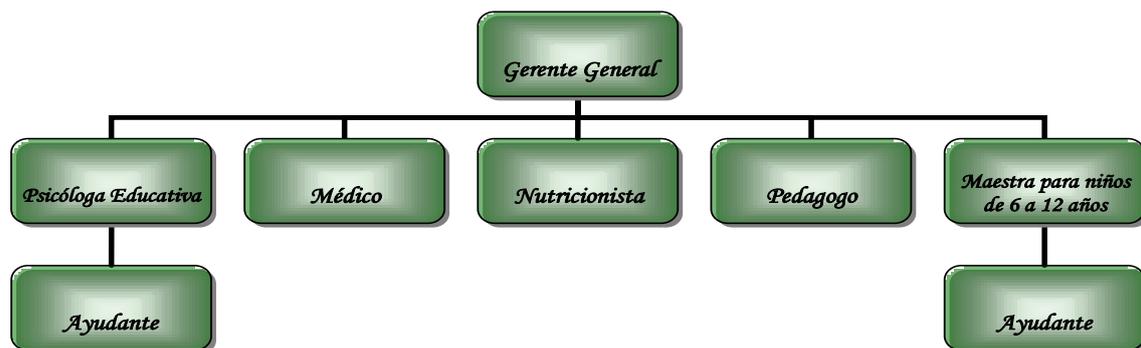
Parroquia: Huayna Cápac

Calle: Jaime Rosales 2-93 y Matilde García.

Teléfono: 4068950 – 080477482.

Correo electrónico: centrosabvia@hotmail.com

Estructura Orgánica



Autores: Diego Arias
Nelson Tapia O

Objetivos

- *Fomentar el aprendizaje significativo en los niños.*

Movimiento económico de la organización

Inversión realizada: \$6000

Arriendo mensual: \$200

Gastos de servicios básicos mensuales: \$20

Importe por hora de atención: \$6,25

Ingreso actual mensual: \$250

Actividades que realiza la organización

- ***Acompañamiento escolar:*** Control de tareas.
- ***Recuperación pedagógica:*** Refuerzo y nivelación.
- ***Diagnóstico y tratamiento:*** Dirigido a niñas, niños y adolescentes.
- ***Psicología clínica:*** Terapia conductual y emocional.

Relaciones que mantiene la organización

- *Centro educativo Bertrand Russell.*
- *Centro educativo CEBCI.*
- *Escuela Fe y Alegría.*
- *Escuela Federico Proaño.*
- *Escuela 3 de noviembre.*
- *Escuela Carlos Crespi.*
- *Escuela Borja.*

Problemas de la organización

- *Baja acogida de niños y adolescentes hacia el centro.*
- *El centro está ubicado en una zona poco visible.*
- *Existencia de un único proveedor para juegos estructurados.*
- *Ingresos bajos.*

Perspectivas de la organización

Misión: “Guiar el aprendizaje de niños y niñas, impulsando situaciones educativas variadas, estimulantes que permitan a mediano y largo plazo el desarrollo de un pensamiento autónomo, crítico, creativo, en un entorno lúdico y afectivo”.

Visión: “Promover una educación de calidad centrada en el niño y su proceso de aprendizaje, de acuerdo a su psicología y acorde con su entorno social, manteniendo relaciones de equidad, buen trato y cooperación, seguridad y autoconfianza”.

3. MARCO CONCEPTUAL

Condición Previa

Hemos procedido a la investigación y revisión de los documentos más apropiados para la ejecución de la tesis, tomando como base fundamental el material bibliográfico otorgado por: el Centro de Documentación Regional Juan Bautista Vásquez, la biblioteca municipal “Daniel Córdova Toral” y páginas Web especializadas en temas relacionados.

THE BALANCED SCORECARD

Autores: KAPLAN Robert, NORTON David, 1997, Edit. Gestión 2000, Barcelona.

De este libro utilizaremos las descripciones de cada una de las perspectivas del BSC, así como la vinculación de los indicadores con la estrategia; esto nos permitirá comprender la interacción existente entre los diferentes departamentos de una organización a fin de establecer vínculos que conlleven a la organización a cumplir o lograr su visión.

MAPAS ESTRATÉGICOS

Autores: KAPLAN Robert, NORTON David, 2004, Edit. Talleres Gráficos Vigor, Barcelona.

Este libro nos guiará en el proceso de elaboración del mapa estratégico de la organización mediante la revisión de los ejemplos propuestos, así como la correcta elección de los indicadores para cada una de las cuatro perspectivas.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y APLICACIÓN DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA EMPRESA ARTES GRÁFICAS PADISJHON

Autores: Méndez Rojas, Mabel; Machuca Contreras, Franklin, 2007, Universidad de Cuenca, Cuenca.

Esta tesis nos brindará respaldo acerca de la aplicación de cuadros de mando integral, mediante el análisis de la metodología aplicada necesaria para la estructuración de las directrices del CMI.

PROPUESTA PARA LA REALIZACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE UNA EMPRESA DEDICADA A OBRAS SOCIALES FUNDACIÓN “LA CHURONA”

Autores: Cuenca Córdova, Mayra; Uruchima Aucaquizhpi, Olga, 2008, Universidad de Cuenca, Cuenca.

Esta tesis nos aportará como guía de implementación de un plan estratégico aplicado en el área de los servicios.

PSICOPEDAGOGAS.IESPANA.ES

http://psicopedagogas.iespana.es/que_es_la_psicopedagogia.html

De esta página obtendremos la definición de Psicopedagogía, lo que nos permitirá vincularnos de una manera adecuada con la organización y sus propósitos para manejarnos bajo un mismo enfoque, que nos permita idear y consensuar de manera acertada un fin común.

Listado de Conceptos Claves

Los conceptos claves con los cuales pensamos trabajar, son:

- PLANIFICACIÓN
- ESTRATEGIA
- CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCED SCORECARD)
- PSICOPEDAGOGÍA

Definición de los conceptos

PLANIFICACIÓN

Definición textual

Entre conceptos de varios autores pudimos enfocar las siguientes definiciones:

"Es el proceso de establecer metas y elegir medios para alcanzar dichas metas" (Stoner, 1996).

"Es el proceso que se sigue para determinar en forma exacta lo que la organización hará para alcanzar sus objetivos" (Ortiz, s/f).

"Consiste en decidir con anticipación lo que hay que hacer, quién tiene que hacerlo, y cómo deberá hacerse" (Murdick, 1994). Se erige como puente entre el punto en que nos encontramos y aquel donde queremos ir.

"La planificación es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos" (Jiménez, 1982).

"Es el proceso de seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales" (Terry, 1987).⁴⁴

⁴⁴ <http://www.monografias.com/trabajos34/planificacion/planificacion.shtml>

Comentario

Consideramos la importancia de la planeación como el punto de partida para proyectar a cualquier organización hacia el futuro, teniendo en cuenta aquellos aspectos que pueden incidir de manera favorable o desfavorable en el cumplimiento de sus objetivos; y que además permitan formular una respuesta coherente con las condiciones dadas; a través, de la toma de decisiones que sean sustentables con la naturaleza de la organización.

Aplicación

El campo de acción de la planificación a nivel de la tesis está orientado hacia dos aspectos:

El primero tiene que ver con la relación íntima que guarda con el principio de estrategia para conformar un concepto de suma importancia que alcance el análisis, diagnóstico y de soluciones a los problemas de las organizaciones; dicho concepto es la planeación estratégica.

El segundo se relaciona con aquella anticipación y toma de decisiones en base a los pasos, procedimientos, normas a seguir cuando se trata del desarrollo de la tesis; con la finalidad de generar un “camino” adecuado por el cual regirse para conseguir los mejores resultados.

ESTRATEGIA

Definición textual

Una **estrategia** es un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin. Proviene del griego ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ Stratos = Ejército y Agein = conductor, guía. Se aplica en distintos contextos:

- **Estrategia militar**: conjunto de acciones que son de batalla y medidas tomadas para conducir un enfrentamiento armado.
- **Juegos de estrategia**: género de juegos en los que se tiene en cuenta la estrategia ya sea política, militar o económica.
- **Estrategia empresarial**: se refiere al diseño del plan de acción dentro de una empresa para el logro de sus metas y objetivos. Ejemplos de diferentes tipos de estrategia empresarial: estrategia empresarial
- **Mapa estratégico**: es el proceso de elaboración de una visión estratégica macro, propuesto por Kaplan y Norton, que normalmente precede a la implementación de un cuadro de mando integral.

- **Patrón de diseño Estrategia**: Un importante patrón de diseño de la ingeniería del software, perteneciente a la rama de patrones de comportamiento.
- **Estrategia**: Es el proceso seleccionado mediante el cual se espera lograr alcanzar un estado futuro.

El concepto de estrategia se usa normalmente en tres formas. Primero, para designar los medios empleados en la obtención de cierto fin, es por lo tanto, un punto que involucra la racionalidad orientada a un objetivo. En segundo lugar, es utilizado para designar la manera en la cual una persona actúa en un cierto juego de acuerdo a lo que ella piensa, cuál será la acción de los demás y lo que considera que los demás piensan que sería su acción; ésta es la forma en que uno busca tener ventajas sobre los otros. Y en tercer lugar, se utiliza para designar los procedimientos usados en una situación de confrontación con el fin de privar al oponente de sus medios de lucha y obligarlo a abandonar el combate; es una cuestión, entonces, de los medios destinados a obtener una victoria. (DELEUZE, Guilles. (1987) Foucault. Ediciones Paidós. Barcelona España)⁴⁵

Comentario

La estrategia permite que una organización se traslade de una situación actual a una situación futura deseada, mediante un análisis ambiental previo de la organización, lo que determinará cuál estrategia es la más adecuada para aplicar. La estrategia es el complemento de la planificación, ya que mediante la ejecución de los planes de acción se pueden alcanzar los objetivos previamente estipulados, lográndose cumplir la misión de la organización de una forma objetiva y coherente.

Aplicación

La definición de la estrategia en el centro psicopedagógico “Sabvia”, permitirá determinar qué alternativas de acción son los más convenientes tomando en consideración tanto los factores externos, como los internos de la organización. La selección de la estrategia es de suma importancia y se la debe realizar con mucha objetividad, ya que se convertirá en la base para la elaboración de los mapas operativos y estratégicos, y consecuentemente en la estructuración del plan operativo.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Definición textual

El concepto de **cuadro de mando integral** – CMI (***Balanced Scorecard*** – BSC) fue presentado en el número de Enero/Febrero de 1992 de la revista Harvard Business Review, con base en un trabajo realizado para una empresa

⁴⁵ <http://es.wikipedia.org/wiki/Estrategia>

de semiconductores (La empresa en cuestión sería Analog Devices Inc.). Sus autores, Robert Kaplan y David Norton, plantean que el CMI es un sistema de administración o sistema administrativo (*Management system*), que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran evaluar la marcha de una empresa.

Es un método para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia. Proporciona a los administradores una mirada global de las prestaciones del negocio.

Es una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico. También es una herramienta que ayuda a la compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia.⁴⁶

El CMI complementa los indicadores financieros de actuaciones pasadas con medidas de los inductores de actuación futura, los objetivos del CMI se derivan de la visión y estrategia de una organización, el CMI permite a los ejecutivos medir la forma en que sus unidades de negocio crean valor tanto para los clientes presentes y futuros revelando claramente los inductores de valor para una actuación financiera y competitiva de categoría superior a largo plazo.⁴⁷

Comentario

La implementación de los cuadros de mando integral en organizaciones de diversa índole ha permitido tener una nueva visión de los indicadores no financieros que anteriormente no eran tratados con la importancia que ameritan en la actualidad, logrando ampliar el marco de análisis de una organización, de un esquema netamente financiero, a un esquema global e integrado. El CMI permite lograr una vinculación de todos los miembros de una organización, mediante el análisis causa-efecto de las actividades y metas planteadas en base a cuatro perspectivas: financiera, cliente, proceso interno y, formación y aprendizaje; las cuales están interrelacionadas para el cumplimiento de la visión organizacional.

Aplicación

El estudio del CMI permitirá estructurar de una manera eficiente tanto el mapa estratégico y operativo de la planeación propuesta, mediante la determinación de objetivos en cada una de las perspectivas, las actividades que se deberán realizar y los indicadores para evaluar de manera acertada cada uno de los objetivos. La correcta elaboración del mapa estratégico dará como resultado la guía más apropiada para el diseño del plan operativo que permitirá alcanzar los objetivos de la organización.

⁴⁶ http://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro_de_mando_integral

⁴⁷ KAPLAN Robert, NORTON David, 2004, The Balanced Scorecard, Edit. Gestión2000, Barcelona, Pág. 21

PSICOPEDAGOGIA

Definición textual

Es una ciencia aplicada, que surge de la fusión de la psicología y la pedagogía, cuyo campo de aplicación es la educación, a la cual le proporciona métodos, técnicas y procedimientos para lograr un proceso de enseñanza-aprendizaje más adecuado a las necesidades del educando. (Ismael González Villarreal).

Es la ciencia que permite estudiar a la persona y su entorno en las distintas etapas de aprendizaje que abarca su vida. A través de sus métodos propios estudia el problema presente vislumbrando las potencialidades cognoscitivas, afectivas y sociales para un mejor y sano desenvolvimiento en las actividades que desempeña la persona. 'La psicopedagogía es lo que permite descubrir la esperanza ante dificultades del aprender. Es el aliento fresco para los padres e hijos en la difícil tarea de crecer.' (Psicopedagoga: Marisa Gordillo).

El profesional de la psicopedagogía, requiere de conocimientos amplios sobre neurociencia cognitiva y de la conducta humana, modularidad de mente y el procesamiento de la información, así mismo requiere de un conocimiento amplio de los diferentes planes, programas, mapas curriculares en la educación. Así mismo el Psicopedagogo deberá tener un amplio conocimiento de la docencia y específico de profesionalización neuropsicopedagógica y didáctica de los diferentes procesos de enseñanza-aprendizaje. Así entonces la Psicopedagogía es la puesta en práctica de la interdisciplinariedad, educación, psicología, pedagogía, neurociencia cognitiva y de la conducta humana; planeación, diseño curricular, actualización y profesionalización docente con el fin de llevar a cabo un avance cualitativo de la infancia hasta la adultez, geriatría y recursos humanos, incluyente de sujetos discapacitados y especiales (super dotación).⁴⁸

Comentario

El concepto de psicopedagogía nos lleva a vislumbrar un horizonte en el cuál se combinan dos aspectos considerados importantes en el desarrollo de las personas, como lo es la psicología y la pedagogía. Estos dos aspectos generan este concepto que en los últimos tiempos crece progresivamente para contribuir en la cultura del individuo; haciendo un llamado a preocuparse también por el equilibrio mental de las personas con miras a un desarrollo saludable de mente y cuerpo.

Aplicación

Para el correcto desarrollo de la tesis hemos consentido la necesidad de vincularnos con el sentido de la organización sobre la cual vamos a proceder a actuar; respondiendo con un mejor conocimiento hacia la naturaleza del

⁴⁸ http://psicopedagogas.iespana.es/que_es_la_psicopedagogia.html

servicio que presenta el centro psicopedagógico en cuestión, para de esta manera ejercer un correcto análisis, diagnóstico y toma de decisiones que no presente debilidades en lo referente a la realidad y el contexto en el que se desarrollan este tipo de organizaciones.

4. PROBLEMATIZACIÓN

4.1 LISTADO DE PROBLEMAS

En el centro psicopedagógico Sabvia hemos detectado los siguientes problemas:

1. El centro cuenta con una cantidad reducida de niños
2. No existe respuesta frente al servicio planteado para los adolescentes
3. La presencia de otros centros similares con mayor permanencia en el mercado
4. Falta del equipamiento necesario con respecto a juegos infantiles
5. Existe un único proveedor que le abastece de juegos estructurados de aprendizaje
6. El centro se encuentra en una zona de difícil visibilidad
7. Las personas no realizan una clara distinción entre el enfoque que plantea el centro
8. No cuenta con línea telefónica fija
9. No cuenta con una planeación estructurada y sustentable
10. No maneja registros detallados de los movimientos económicos
11. Las instalaciones no se están empleando eficazmente
12. Los ingresos actuales no alcanzan para cubrir los costos incurridos
13. No cuenta con personal permanente para el servicio de diagnóstico clínico
14. Todas las decisiones son tomadas sin asesoría técnica
15. No cuenta con una base de datos histórica para la toma de decisiones

4.2 INTEGRACIÓN

Problema 1

Actualmente los ingresos del centro no alcanzan a cubrir los costos en que incurren debido a que no cuenta con una planeación estructurada y sustentable, esto conlleva a que las decisiones sean tomadas sin una asesoría técnica que le permita hacer frente a la existencia de otros centros similares ubicados en el mismo sector; mediante la distinción del enfoque que presenta el centro. En conjunto no se ha logrado congregarse a una cantidad adecuada de niños y adolescentes.

Problema 2

En la actualidad no se están empleando eficientemente las instalaciones del centro, esto se ve reflejado en la falta de equipamiento en cuanto a juegos infantiles, la carencia de una línea telefónica fija y la poca visibilidad del centro por su ubicación actual.

Problema 3

Además de lo mencionado, el centro se ve afectado por la existencia de un único proveedor para juegos estructurados de aprendizaje, la falta de registros económicos, la inexistencia de una base de datos y no contar con un personal permanente para el servicio de diagnóstico clínico.

4.3 UBICACIÓN

Problema Central

La inexistencia de una planificación estratégica que se ajuste a este tipo de centros provoca que en la organización se hayan tomado y ejecutado decisiones poco acertadas que han impedido que el centro consiga posicionarse frente a sus competidores más experimentados, siendo incapaces de dirigir sus nuevos enfoques y tendencias hacia el mercado en el que se maneja y como consecuencia teniendo que afrontar el hecho de que no cuenta con la acogida esperada.

Problema Complementario 1

Otra limitación que afecta actualmente al centro es el inapropiado uso de las instalaciones, dado que no se aprovecha de manera acertada los espacios físicos con los que cuenta, tanto el área verde como los espacios destinados para aulas. Un reflejo de esto es la falta de juegos infantiles que le permitan mejorar la presentación y le brinde mayor visibilidad frente a la resistencia que le provoca su ubicación actual.

Problema Complementario 2

Adicionalmente existen otros inconvenientes que llegan a afectar el correcto desarrollo del funcionamiento del centro, como son: la existencia de un solo proveedor para juegos estructurados de aprendizaje infantil, la carencia de registros económicos que le brinden información detallada para generar análisis y estimaciones, la falta de una base de datos que le brinde información histórica útil para la toma de decisiones, y el poco acceso para generar servicios de diagnóstico clínico por carencia de personal permanente.

4.4 REDACCIÓN

Problema Central

Descripción.- La planeación estratégica se refiere a un análisis y diagnóstico tanto a nivel macro como a nivel micro para determinar con certeza y precisión las falencias y resistencias que se generan en la operativa del centro, que nos llevan a determinar vías concretas de acción para cumplir eficaz y eficientemente los objetivos.

Características.-

- *Solo se están generando ideas a corto plazo.*
- *Se está actuando en un escenario competitivo intenso.*
- *Se están tomando decisiones con poco fundamentos.*

Repercusiones.- Al no existir una planeación estratégica en el centro, se tiene como resultado una reducida acogida de niños y adolescentes, lo que consecuentemente genera que los ingresos actuales sean bajos.

Problema Complementario 1

Descripción.- El hecho de contar con espacios a nuestra disposición conlleva a ser responsables por el uso eficiente y la maximización de los beneficios inherentes a éstos, lo cual nos permite elevar los valores intangibles de la organización frente a la sociedad.

Características.-

- *Falta de implementación de juegos infantiles en el espacio verde.*
- *Falta de utilización de espacios físicos destinados para aulas.*
- *Poca visibilidad generada por la ubicación actual.*

Repercusiones.- El hecho de no utilizar eficientemente las instalaciones provoca: El no generar beneficios para el centro y no mejorar su estética.

Problema complementario 2

Descripción.- Generalmente se presentan factores adicionales que pueden influir de manera positiva o negativa a las organizaciones, por lo tanto es fundamental llegar a una distinción adecuada que nos permita darles un tratamiento oportuno de tal manera que sirvan como soporte para la consecución de los objetivos planteados.

Características.-

- *Existencia de un único proveedor de juegos estructurados de aprendizaje.*
- *Falta de registros económicos.*
- *Carencia de una base de datos históricos.*
- *Falta de personal permanente en el área de diagnóstico clínico.*

Repercusiones.- La existencia de un solo proveedor de juegos estructurados provoca que los precios de estos sean elevados, lo cual se traslada a la tarifa pagada por los clientes. La falta de registros económicos y la inexistencia de una base de datos no permite realizar un análisis consolidado y real, tanto del movimiento económico como de la selección de alternativas en cuanto a proveedores y manejo de clientes. Además la falta de personal permanente para el diagnóstico clínico no ha permitido alcanzar fidelidad en las personas que lo han solicitado.

5. OBJETIVOS

5.1 OBJETIVO GENERAL

Elaborar un plan estratégico para el centro psicopedagógico “Sabvia” para el período 2009 – 2010, con la finalidad de brindarle posicionamiento y solvencia; cubriendo las expectativas personales y económicas de sus propietarios. Así como, entregando una propuesta educativa sustentable para la sociedad cuencana.

5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un Marco de Análisis Ambiental
- Realizar un diagnóstico del Centro
- Elaborar un Plan Operativo
- Desarrollar una Valuación Presupuestaria Proyectada

6. ESQUEMA TENTATIVO DE LOS CONTENIDOS

Basados en los objetivos y en una visión global del trabajo a realizar, proponemos el siguiente esquema:

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CAPITULOS
	INTRODUCCIÓN CAPITULO 1: ANTECEDENTES 1.1 Antecedentes históricos 1.2 Aspectos conceptuales
<i>Realizar un Marco de Análisis Ambiental</i>	CAPITULO 2: MARCO DE ANÁLISIS AMBIENTAL 2.1 Macroambiente externo 2.2 Microambiente interno 2.3 Análisis Organizacional 2.4 Elaboración del FORD
<i>Realizar un diagnóstico del Centro</i>	CAPITULO 3: ETAPA DE DIAGNÓSTICO 3.1 Elaboración de Matrices de ajuste y decisión 3.2 Definición de las estrategias principales
<i>Elaborar un Plan Operativo</i>	CAPITULO 4: ETAPA OPERATIVA 4.1 Elaboración del mapa estratégico 4.2 Elaboración del mapa operativo 4.3 Plan operativo
<i>Desarrollar una Valuación Presupuestaria Proyectada</i>	CAPITULO 5: VALUACIÓN PRESUPUESTARIA 5.1 Elaboración de proyecciones económicas
	CAPITULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 6.1 Conclusiones 6.2 Recomendaciones
	ANEXOS BIBLIOGRAFÍA

7. VARIABLES, INDICADORES Y CATEGORIAS

7.1 CUADRO DE VARIABLES, INDICADORES Y CATEGORIAS

	VARIABLES	INDICADORES	CATEGORIAS
CAPITULO 2. MARCO DE ANÁLISIS AMBIENTAL			
2.1 Macroambiente externo	Nivel de Ingresos	Menos de \$220 \$220 - \$319 \$320 - \$419 \$420 y +	Actualidad Objetividad
	Inflación acumulada	Menos del 4% 4% - 5,99% 6% - 7,99% 8% - 9,99% 10% y +	Actualidad
	Crecimiento de la población anual	Menos del 1% 1% - 1,99% 2% - 2,99% 3% - 3,99% 4% y +	Pertinencia
	Tasa de desempleo	Menos del 5% 5% - 7,99% 8% - 10,99% 11% y +	Ética Certidumbre
	Marco Jurídico	Leyes y reglamentos Impuestos Decretos	Precisión Legitimidad Justicia
	Tarifas mensuales	Menos de \$150 \$150 - \$249 \$250 - \$349 \$350 y +	Exhaustividad Evidencia Confianza

2.2 Microambiente interno	Volumen de participación	Menos del 1% 1% - 2,99% 3% - 4,99% 5% y +	Realidad Capacidad
	Proveedores	Ninguno 1 – 2 3 – 4 5 y +	Exactitud Confianza
	Número de competidores	Menos de 5 5 – 10 11 – 16 17 y +	Relación Evidencia
	Capacidad de instalaciones en el sector	Menos de 20 niños 20 – 39 40 – 59 60 y +	Dependencia
	Grado de relación Privado-Público	Menor 1 1 Mayor 1	Seguridad Veraz
2.3 Análisis Organizacional	Fuentes de Financiamiento	Propios Ajenos	Responsabilidad
	Inversión	Menos de \$5000 \$5000 - \$6999 \$7000 y +	Certidumbre
	Capacidad del Centro	Menos de 20 niños 20 a 24 25 a 29 30 y +	Precisión Prontitud
	Frecuencia de visitas semanales al centro	Ninguno 1 – 3	Precisión Actualidad

		4 y +	
	Número de colaboradores	1 – 2 3 – 4 5 – 6 7 – 8 9 y +	Mantenimiento
	Dependencia hacia los proveedores	Alta Media Baja	Relación
	Mantenimiento del centro	Diario Semanal Mensual	Colaboración Actualidad
	Infraestructura	Excelente Apropiada Inadecuada	Capacidad Mantenimiento
2.4 Elaboración del FORD	Fortalezas	Permanentes Temporales	Claridad
	Debilidades	Irreparables Espontáneas	Precisión Evidencia
	Oportunidades de mercado	Alcanzables No alcanzables	Seguridad
	Resistencias de mercado	Altas Medias Bajas	Veracidad Actualidad
CAPITULO 3. ETAPA DE DIAGNÓSTICO			
	Tipos	M. Perfil competitivo M. Estrategias cruzadas M. Principal M. Interna y Externa	Exactitud

3.1 Elaboración de Matrices de Ajuste y Decisión		M. Planeación estratégica competitiva M. Posición estratégica y evaluación de acciones	
	M. Perfil Competitivo	Debilidad mayor Debilidad menor Fortaleza mayor Fortaleza menor	Actualidad
	M. Estrategias Cruzadas	FO FA DO DA	Objetividad Oportuno
	M. Principal	Posición competitiva débil Posición competitiva sólida Crecimiento rápido de mercado Crecimiento lento de mercado	Imparcialidad
	M. Interna y Externa	Factores externos Factores internos	Prontitud
	M. Planeación estratégica cuantitativa (MPEC)	Factores externos claves Factores internos claves	Realidad
	M. Posición estratégica y evaluación de las	Fortaleza financiera Fortaleza industrial	Claridad

	acciones (PEEA)	Ventaja competitiva Estabilidad ambiental	
	Tipos de estrategias	Intensivas Defensivas Integración Supervivencia	Certidumbre Compromiso
3.2 Definición de las estrategias principales	Intensivas	Penetración mercado Desarrollo de mercado Desarrollo del producto Diversificación	Evidencia
	Defensivas	Empresas de riesgo compartido Encogimiento Desinversión Liquidación	Relación
	Integración	Vertical adelante Vertical atrás Horizontal	Seguridad
	Supervivencia	Acción de refuerzo Acción de redespigie Acción política	Precisión
CAPITULO 4. ETAPA OPERATIVA			
4.1 Elaboración del mapa estratégico	Perspectivas	Financiera Cliente Proceso interno Aprendizaje y Crecimiento	Claridad
	Indicadores	Financieros	Objetividad

		No financieros	Claridad
4.2 Elaboración del mapa operativo	Perspectivas	Financiera Cliente Proceso interno Aprendizaje	Certeza
	Tipos de actividades	Multienlace Enlace único	Seguridad
4.3 Plan operativo	Responsabilidad	Directa Indirecta	Confianza
	Tiempos de ejecución	Menos de 1 día 2 – 5 6 – 15 16 – 30 31 en adelante	Compromiso Confianza
	Tipos de recursos	Humano Material Económico	Claridad Certeza
CAPITULO 5. VALUACIÓN PRESUPUESTARIA			
5.1 Elaboración de proyecciones económicas	Ingresos mensuales	Menos de \$1250 \$1250 – \$2500 \$2750 - \$3750 \$4000 en adelante	Equidad Ética
	Costos y gastos	Menos de \$1000 \$1000 – \$2000 \$2200 - \$3000 \$3200 en adelante	Evidencia Actualidad
	Utilidades	Menos de \$250 \$250 – \$500 \$550 - \$750 \$800 en adelante	Objetividad

7.2 LISTADO DEPURADO DE VARIABLES Y CATEGORIAS

VARIABLES	CATEGORIAS
Actividad	Capacidad
Competencia	Colaborador
Costo	Dependencia
Debilidad	Mantenimiento
Desempleo	Relación
Ejecución	Actualidad
Estrategia	Certidumbre
Estrategias de Integración	Compromiso
Estrategias Supervivencia	Confianza
Estrategias Defensivas	Equidad
Estrategias Intensivas	Ética
Financiamiento	Evidencia
Fortaleza	Exhaustividad
Frecuencia de visitas	Imparcialidad
Gasto	Justicia
Indicador	Legitimidad
Inflación	Objetividad
Infraestructura	Oportuno
Ingresos	Pertinencia
Inversión	Precisión
Marco Jurídico	Prontitud
Matriz	Realidad
Matriz de estrategia principal	Responsabilidad
Matriz planeación estratégica	Seguridad
Matriz posición estratégica	Veraz
Matriz perfil competitivo	
Matriz FODA	
Matriz Interna y Externa	
Oportunidad	
Participación de Mercado	
Población	
Proveedor	
Recursos	
Tarifa	
Tiempo	
Utilidad	
Resistencia	
Perspectiva	

7.3 DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES Y CATEGORÍAS

Definición de las variables

Actividad: Conjunto de operaciones o tareas de una persona o entidad.⁴⁹

Capacidad: Conjunto de condiciones propias de una cosa que determinan su posibilidad de realizar determinada acción⁵⁰

Competencia: Es una situación en la cual los agentes económicos tienen la libertad de ofrecer bienes y servicios en el mercado, y de elegir a quién compran o adquieren estos bienes y servicios. En general, esto se traduce por una situación en la cual, para un bien determinado, existen una pluralidad de oferentes y una pluralidad de demandantes.⁵¹

Costo: Precio pagado por un bien o servicio, o imputado a la producción de este.⁵²

Debilidad: Aspecto negativo de la organización que puede generar una desventaja competitiva. Las debilidades son aspectos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia de la empresa y constituyen una amenaza para la organización, por lo que deben ser superados.⁵³

Dependencia: Subordinación a un poder mayor.⁵⁴

Desempleo: es sinónimo de **desocupación** o **paro**. El desempleo está formado por la población activa (en edad de trabajar) que no tiene trabajo. No se debe confundir la población activa con la población inactiva. Existen tres tipos de desempleo que en economías periféricas suelen ser cuatro (incluyendo el desempleo estacional). Estos tipos de desempleo son el cíclico, el estructural, el friccional y el estacional.⁵⁵

Ejecución: Llevar a la práctica lo previamente establecido.⁵⁶

Estrategia: Esquema que contiene la determinación de los objetivos o propósitos de largo plazo de la empresa y los cursos de acción a seguir. Es la manera de organizar los recursos.⁵⁷

Estrategias de Integración: Buscan controlar o adquirir el dominio de los distribuidores, de los proveedores o de la competencia; por lo cual existen tres

⁴⁹ <http://html.rincondelvago.com/glosario-de-terminos.html>

⁵⁰ <http://es.wiktionary.org/wiki/capacidad>

⁵¹ [http://es.wikipedia.org/wiki/Competencia_\(economía\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Competencia_(economía))

⁵² <http://es.wiktionary.org/wiki/costo>

⁵³ <http://www.mekate.com/?p=103>

⁵⁴ Enciclopedia Microsoft Encarta, 2008

⁵⁵ <http://es.wikipedia.org/wiki/Desempleo>

⁵⁶ Enciclopedia Microsoft Encarta, 2008

⁵⁷ <http://admon.8m.com/html/glosario.htm>

tipos de Estrategia de Integración: Integración hacia delante, Integración hacia atrás e Integración Horizontal.⁵⁸

Estrategias de Supervivencia: la empresa se enfrenta a amenazas externas sin las fortalezas internas necesarias para luchar contra la competencia.⁵⁹

Estrategias Defensivas: Surgen cuando existe la necesidad de resguardar los activos de la empresa, los mercados, clientes y proveedores. Entre las estrategias defensivas se encuentran: Empresas de riesgo compartido (Joint Venture), el encogimiento, la desinversión o la liquidación.⁶⁰

Estrategias Intensivas: La penetración en el mercado, el desarrollo del mercado y el desarrollo del producto, se conocen como Estrategias Intensivas, porque requieren un esfuerzo intenso para mejorar la posición competitiva de la empresa con los productos existentes.⁶¹

Financiamiento: Es el conjunto de recursos monetarios financieros para llevar a cabo una actividad económica, con la característica de que generalmente se trata de sumas tomadas a préstamo que complementan los recursos propios.⁶²

Fortaleza: Aspecto positivo de la organización que puede generar una ventaja competitiva. Las fortalezas son capacidades, recursos, posiciones alcanzadas y, en definitiva ventajas competitivas que pueden servir para explotar oportunidades o superar amenazas.⁶³

Frecuencia de compra: Frecuencia con la que un producto es adquirido dentro de un determinado periodo de tiempo.⁶⁴

Gasto: Se denomina gasto a la partida contable que disminuye el beneficio o aumenta la pérdida de una entidad.⁶⁵

Indicador: En Economía se utiliza la expresión indicador, para elaborar indicadores sintéticos o compuestos de varios indicadores parciales con el objetivo de representar la realidad de forma cuantitativa, sencilla y directa⁶⁶

Inflación: Es el aumento sostenido y generalizado del nivel de precios de bienes y servicios, medido frente a un poder adquisitivo. Se define también como la caída en el valor de mercado o del poder adquisitivo de una moneda en una economía en particular, lo que se diferencia de la devaluación, dado

⁵⁸ <http://usuarios.lycos.es/edecena/Admon/Planificacion/Estrategias/menestra.htm>

⁵⁹ <http://>

74.125.47.132/search?q=cache:q8cv3ZYqQf8J:www.ecobachillerato.com/trabajosecem/analisisdafo.doc+estrategias+de+supervivencia&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=ec

⁶⁰ <http://usuarios.lycos.es/edecena/Admon/Planificacion/Estrategias/menestra.htm>

⁶¹ Ibidem

⁶² http://www.terra.cl/finanzas/index.cfm?pag=diccionario&numero=6&id_reg=690363

⁶³ <http://www.mekate.com/?p=101>

⁶⁴ <http://www.geocities.com/elcomercial/diccionario/f.htm>

⁶⁵ <http://es.wikipedia.org/wiki/Gastos>

⁶⁶ <http://es.wikipedia.org/wiki/Indicador>

que esta última se refiere a la caída en el valor de la moneda de un país en relación con otra moneda cotizada en los mercados internacionales, como el dólar estadounidense, el euro o el yen.⁶⁷

Infraestructura: Conjunto de elementos o de servicios básicos para la creación y el funcionamiento de una organización o entidad.⁶⁸

Ingresos: Dinero, o cualquier otra ganancia o rendimiento de naturaleza económica, obtenido durante cierto periodo de tiempo. El ingreso puede referirse a un individuo, a una entidad, a una corporación o un gobierno.⁶⁹

Inversión: Cantidad en dinero que necesita aportar un emprendedor para iniciar un negocio y engloba las partidas iniciales necesarias para funcionar en el mercado.⁷⁰

Mantenimiento: acción eficaz para mejorar aspectos operativos relevantes de un establecimiento tales como funcionalidad, seguridad, productividad, confort, imagen corporativa, salubridad e higiene.⁷¹

Marco Jurídico: Conjunto de disposiciones, leyes, reglamentos y acuerdos a los que debe apegarse una dependencia o entidad en el ejercicio de las funciones que tienen encomendadas.⁷²

Matriz: Tabla utilizada para analizar dos o más conjuntos o tipos de información. Puede utilizarse también una tabla para comparar los procesos o actividades con un conjunto de criterios que reflejen las prioridades de la organización, los recursos y las limitaciones a fin de ayudar a los administradores a fijar prioridades sobre las áreas que deben mejorarse.⁷³

Matriz de la estrategia principal: Es una herramienta para formular alternativas de estrategias mediante la presentación de cuatro escenarios y dos dimensiones de la evaluación: La posición competitiva, y el crecimiento del mercado.⁷⁴

Matriz de la planeación estratégica cuantitativa: Muestra cuál o cuáles estrategias son las más objetivas y viables, considerando el análisis de la etapa de ajuste. Esta es la matriz que "decide" la (s) estrategia(s) concluyente(s), es decir, aquella que llevará al logro de metas y objetivos mediante la aplicación de recursos.⁷⁵

⁶⁷ <http://es.wikipedia.org/wiki/Inflaci3n>

⁶⁸ http://portal.lacaixa.es/docs/diccionario/I_es.html#INFRAESTRUCTURA

⁶⁹ Enciclopedia Microsoft Encarta, 2008.

⁷⁰ <http://www.tormo.com.mx/franquiciadores/abc/conceptos.asp>

⁷¹ www.mineduc.cl/usuarios/jec/doc/200702021532330.CONCEPTOSBASICOSYDEFINICIONES.doc

⁷² <http://www.definicion.org/marco-juridico>

⁷³ <http://erc.msh.org/readroom/espanol/vocab.htm>

⁷⁴ <http://www.slideshare.net/jcfdezmxestra/matriz-de-la-estrategia-principal>

⁷⁵ <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/html/141/14102012/14102012.html>

Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción: determina el tipo de estrategia que la organización necesita, en un momento y bajo ciertas condiciones dadas.⁷⁶

Matriz del perfil competitivo: Identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa.⁷⁷

Matriz FODA cruzada: nos indica cuatro estrategias alternativas conceptualmente distintas. En la práctica, algunas de las estrategias se traslapan o pueden ser llevadas a cabo de manera concurrente y de manera concertada.⁷⁸

Matriz Interna y Externa: Ubica las divisiones de una empresa en un esquema de nueve cuadrantes, de donde se determinan las posibles estrategias para la acción. Es conocida como una matriz de cartera.⁷⁹

Oportunidad: Es todo aquello que pueda suponer una ventaja competitiva para la empresa o represente una posibilidad para mejorar la rentabilidad o la cifra de sus negocios. Puede ser una necesidad del mercado no satisfecha, o no suficientemente satisfecha, la desaparición de un competidor, un avance tecnológico, una reducción de costes, la utilización de nuevos canales de distinción, la expansión del mercado, etc.⁸⁰

Participación de Mercado: Proporción de las ventas totales de un producto durante determinado periodo en un mercado, las cuales corresponden a una compañía individual.⁸¹

Perspectiva: Punto de vista desde el cual se considera o se analiza un asunto.⁸²

Población: Es un grupo de personas, u organismos de una especie particular, que viven en un área geográfica, o espacio, y cuyo número de habitantes se determina normalmente por un censo.⁸³

Proveedor: Persona o sociedad que vende la materia prima utilizada para producir los artículos que se fabriquen.⁸⁴

Recursos: Conjunto de personas, bienes materiales, financieros y técnicos con que cuenta y utiliza una dependencia, entidad, u organización para alcanzar sus objetivos y producir los bienes o servicios que son de su competencia.⁸⁵

⁷⁶ Ibidem

⁷⁷ <http://usuarios.lycos.es/sextuplegrama/Matriz.html>

⁷⁸ http://www.uventas.com/ebooks/Analisis_Foda.pdf

⁷⁹ <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap81d.htm>

⁸⁰ <http://www.mekate.com/?p=92>

⁸¹ http://www.el-buskador.com.ar/glosario_internet_marketing-p.html

⁸² Enciclopedia Microsoft Encarta, 2008

⁸³ <http://es.wikipedia.org/wiki/Población>

⁸⁴ <http://es.wiktionary.org/wiki/proveedor>

Relación: Conexión, correspondencia de algo con otra cosa.⁸⁶

Resistencia: Es toda fuerza del entorno que impide la implantación de una estrategia, o reduce su efectividad, o incrementa los riesgos de la misma o los recursos requeridos para su implantación, o reduce la rentabilidad o los ingresos esperados. Puede consistir en la entrada de un competidor en el sector, una alianza estratégica entre los competidores actuales, un avance tecnológico, una reducción de materias primas o un aumento de su coste, una modificación del sistema impositivo, una elevación de los tipos de interés, una nueva legislación, una reducción de la tasa de natalidad, un conflicto armado etc.⁸⁷

Tarifa: Un precio o un calendario de precios; también, términos y condiciones contractuales para un servicio o un grupo de servicios definidos.⁸⁸

Tiempo: Periodo durante el que tiene lugar una acción o acontecimiento, o dimensión que representa una sucesión de dichas acciones o acontecimientos.⁸⁹

Utilidad: Es la medida de un excedente entre los ingresos y los costos expresados en alguna unidad monetaria.⁹⁰

Definición de las categorías

Actualidad: Conjunto de eventos significativos que están ocurriendo o han ocurrido hace un breve espacio de tiempo con respecto al presente.⁹¹

Certidumbre: Conocimiento claro y seguro de algo. Certificar, asegurar por cierta alguna cosa. Obtener mediante un pago un certificado de envío por correo de cartas o paquetes. Hacer cierta una cosa mediante documento.⁹²

Compromiso: Obligación contraída.⁹³

Confianza: Es la creencia en que una persona o grupo será capaz y deseará actuar de manera adecuada en una determinada situación y pensamientos. La confianza se verá más o menos reforzada en función de las acciones.⁹⁴

Equidad: Viene del latín *aequitas*, de *aequus*, igual. Tienen una connotación de justicia e igualdad social con responsabilidad y valoración de la

⁸⁵ <http://es.wikipedia.org/wiki/responsabilidad>

⁸⁶ Enciclopedia Microsoft Encarta, 2008

⁸⁷ <http://www.mekate.com/?p=106>

⁸⁸ www.srpnet.com/espanol/competition/terms.aspx

⁸⁹ Enciclopedia Microsoft Encarta, 2008

⁹⁰ <http://www.definicion.org/utilidades>

⁹¹ <http://es.wiktionary.org/wiki/actualidad>

⁹² <http://es.wikipedia.org/wiki/Certidumbre>

⁹³ Enciclopedia Microsoft Encarta, 2008

⁹⁴ <http://es.wikipedia.org/wiki/Confianza>

individualidad, llegando a un equilibrio entre las dos cosas, la equidad es lo justo en plenitud.⁹⁵

Ética: Parte de la filosofía que trata de la moral y de las obligaciones del hombre.

Evidencia: Certeza clara, manifiesta y tan perceptible, que nadie puede racionalmente dudar de ella.⁹⁶

Exhaustividad: Extensión con que determinado documento es indizado, esto es, el número de conceptos contenidos en los documentos utilizados en la indización.

La exhaustividad dice relación con la cobertura temática de los documentos por el clasificador al momento de almacenar o de recuperar información.⁹⁷

Imparcialidad: Que procede o juzga sin tomar partido, permaneciendo neutral, con objetividad.⁹⁸

Justicia: Derecho, razón, equidad⁹⁹

Legitimidad: Calidad de legítimo; conformidad con la ley, la justicia, la razón o las reglas establecidas.¹⁰⁰

Objetividad: Es la cualidad de lo objetivo, de tal forma que es perteneciente o relativo al objeto en sí mismo, con independencia de la propia manera de pensar o de sentir (o de las condiciones de observación).¹⁰¹

Oportuno: Que se hace o sucede en tiempo a propósito y cuando conviene.¹⁰²

Pertinencia: Cualidad de pertinente, perteneciente o correspondiente a algo, que viene a propósito, conducente o concerniente a algo.¹⁰³

Precisión: Relación de relevancia en relación con posibles resultados.¹⁰⁴

Prontitud: Rapidez, velocidad con que se realiza algo.¹⁰⁵

Realidad: (del latín *realitas* y éste de *res*, «cosas») significa en el uso común «todo lo que existe». De un modo más preciso, el término incluye todo lo que

⁹⁵ <http://es.wikipedia.org/wiki/Equidad>

⁹⁶ http://encolombia.com/cirugia14399_glosario47.htm

⁹⁷ http://www.eubca.edu.uy/diccionario/letra_e.htm

⁹⁸ <http://es.wiktionary.org/wiki/imparcial>

⁹⁹ Enciclopedia Microsoft Encarta, 2008

¹⁰⁰ <http://diccionarios.astalaweb.com/Local/Diccionario%20de%20guerra.asp#L>

¹⁰¹ <http://es.wikipedia.org/wiki/Objetividad>

¹⁰² <http://es.wikipedia.org/wiki/Oportuno>

¹⁰³ <http://www.lacoctelera.com/myfiles/rogeliob/Glosario-M%C3%B3dulo-de-Investigaci%C3%B3n-RBR.doc>

¹⁰⁴ <http://dieumsnh.qfb.umich.mx/glosario.htm>

¹⁰⁵ <http://es.wiktionary.org/wiki/prontitud>

es, sea o no perceptible, accesible o entendible por la ciencia y la filosofía o cualquier otro sistema de análisis.¹⁰⁶

Responsabilidad: Obligación y/o capacidad de responder a los actos propios y en algunos casos de los ajenos.¹⁰⁷

Seguridad: Proviene de la palabra *securitas* del latín. Cotidianamente se puede referir a la seguridad como la ausencia de riesgo o también a la confianza en algo o alguien. Sin embargo, el término puede tomar diversos sentidos según el área o campo a la que haga referencia. La seguridad es un estado de ánimo, una sensación, una cualidad intangible. Se puede entender como un objetivo y un fin que el hombre anhela constantemente como una necesidad primaria.¹⁰⁸

Veraz: Que dice siempre la verdad. Aplicado a la noticia significa que recoge la realidad tal y como ésta se ha producido.¹⁰⁹

¹⁰⁶ <http://es.wikipedia.org/wiki/Realidad>

¹⁰⁷ <http://es.wiktionary.org/wiki/responsabilidad>

¹⁰⁸ [http://es.wikipedia.org/wiki/Seguridad_\(concepto\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Seguridad_(concepto))

¹⁰⁹ http://www.avizora.com/glosarios/glosarios_p/textos_p/periodisticos_periodismo_p_0003.htm

8. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Variables y Categorías	Técnicas Cuantitativas				Técnicas Cualitativas			
	Estadísticas	Registros	Encuesta	Observación estructurada	Entrevista	Grupos Focales	Testimonios	Otras
Actividad								
Capacidad								
Colaborador								
Competencia								
Costo								
Debilidad								
Dependencia								
Desempleo								
Ejecución								
Estrategia								
Estrategias de Integración								
Estrategias Supervivencia								
Estrategias Defensivas								
Estrategias Intensivas								
Financiamiento								
Fortaleza								
Frecuencia de visitas								
Gasto								
Indicador								
Inflación								
Infraestructura								

Variables y Categorías	Técnicas Cuantitativas				Técnicas Cualitativas			
	Estadísticas	Registros	Encuesta	Observación estructurada	Entrevista	Grupos Focales	Testimonios	Otras
Ingresos								
Inversión								
Mantenimiento								
Marco Jurídico								
Matriz de estrategia principal								
Matriz planeación estratégica								
Matriz posición estratégica								
Matriz perfil competitivo								
Matriz FODA								
Matriz Interna y Externa								
Participación de Mercado								
Perspectiva								
Población								
Proveedor								
Recursos								
Relación								
Resistencia								
Tarifa								
Tiempo								
Utilidad								
Actualidad								I.A.P

Variables y Categorías	Técnicas Cuantitativas				Técnicas Cualitativas			
	Estadísticas	Registros	Encuesta	Observación estructurada	Entrevista	Grupos Focales	Testimonios	Otras
Certidumbre					50%	25%	75%	I.A.P
Compromiso					100%	75%	50%	I.A.P
Confianza					50%	75%	100%	I.A.P
Equidad					75%	100%	75%	I.A.P
Ética					100%	25%	75%	I.A.P
Evidencia					25%	50%	100%	I.A.P
Exhaustividad					25%	75%	75%	I.A.P
Imparcialidad					75%	50%	100%	I.A.P
Justicia					50%	75%	100%	I.A.P
Legitimidad					50%	100%	75%	I.A.P
Objetividad					50%	100%	25%	I.A.P
Oportuno					25%	75%	25%	I.A.P
Pertinencia					25%	75%	25%	I.A.P
Precisión					50%	100%	50%	I.A.P
Prontitud					25%	75%	75%	I.A.P
Realidad					50%	75%	50%	I.A.P
Responsabilidad					75%	100%	75%	I.A.P
Seguridad					75%	50%	100%	I.A.P
Veraz					75%	100%	75%	I.A.P

Equivalencias



9. DISEÑO METODOLÓGICO

Para la realización de nuestra tesis vamos a emplear el siguiente esquema metodológico:

9.1 RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

En el desarrollo de la tesis vamos a trabajar con técnicas de investigación cuantitativas y técnicas cualitativas en lo referente al levantamiento de la información, las técnicas cuantitativas que vamos a emplear son:

- Estadísticas nacionales y locales.
- Registros existentes en la base de datos del complejo deportivo “Salud y Vida”.
- Observación estructurada.

En lo referente a las técnicas cualitativas, vamos a emplear las siguientes:

- Entrevista.
- Grupos focales.
- Testimonios.
- Investigación acción participativa.

Una vez recopilada toda la información necesaria y suficiente, para el procesamiento de los datos y como ayuda para la interpretación de los mismos, vamos a utilizar los siguientes programas:

- **Microsoft Excel**; nos permitirá realizar cálculos matemáticos y elaboración de gráficos
- **Microsoft Project**; nos permitirá planificar las actividades en orden secuencial, así como la determinación de las holguras que pueden presentar las actividades y la identificación de la actividades críticas.
- **Microsoft Word**; nos permitirá la presentación de la información en una forma ordenada y sistematizada.

9.2 ANÁLISIS Y PROPUESTA

Con la información que se tenga disponible, se procederá a realizar un análisis de la misma; y a partir del mencionado análisis se podrá conocer la realidad actual existente, para luego trabajar en un plan de propuestas que permitan superar los problemas detectados en nuestra investigación.

Se realizará un análisis cuantitativo mediante la elaboración y lectura de cuadros, gráficos y matrices que reflejen las estadísticas, comportamientos y tendencias de las variables a investigar. La interpretación se realizará tanto en términos absolutos, así como en términos relativos.

También se realizará un análisis cualitativo, el cual se ejecutará mediante el análisis causa – efecto, donde se determinarán las causas de la problemática investigada, así como los efectos o repercusiones que generan.

La propuesta de cambio se fundamentará en la problematización encontrada mediante la estructuración de mapas estratégicos y operativos, los cuales permitirán vincular las actividades del centro Sabvia, en base a cuatro perspectivas:

- *Financiera.*- Es la medición económica de los objetivos planteados.
- *Cliente.*- Es la propuesta de valor agregado que se entrega al consumidor.
- *Proceso interno.*- Son todos los procesos que se deben emplear para alcanzar la perspectiva del cliente.
- *Formación y crecimiento.*- Es todo lo que la organización tiene que aprender para ejecutar los nuevos procesos.

Después de la estructuración de estos mapas, se procederá a detallar un plan operativo donde se haga constar:

- *Detalle de las actividades*
- *Responsables de la ejecución y supervisión*
- *Tiempo estimado para la ejecución de la actividad*
- *Recursos que se deben emplear*

Finalmente, este proceso de investigación se complementará a través de la elaboración de estimaciones económicas en lo referente a ingresos, costos y utilidades que reflejen el cumplimiento de los objetivos.

9.3 REDACCIÓN DEL TEXTO DE LA TESIS

Nuestro texto de tesis lo vamos a estructurar de la siguiente manera:

1) Preliminar

- Portada
- Carátula
- Firma de responsabilidad
- Dedicatoria
- Agradecimientos
- Índice de contenido
- Índices
- Resumen

- Palabras claves

2) Principal

- Introducción
- Cuerpo del texto
- Conclusiones
- Recomendaciones

3) Referencial

- Anexos
- Bibliografía

11. BILIOGRAFIA

11.1 LIBROS

ANTÚNEZ, María, 2007, Casos de éxito en estrategia, Edit. McGraw-Hill, México.

GARCÍA, Estela, 2007, Planeación Estratégica: Teoría y Práctica, Edit. Trillas, México.

PORTER, Michael, 2007, Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior, Edit. Patria, México.

KAPLAN, Robert, 2006, Alignment, Edit. Gestión 2000, Barcelona.

KAPLAN, Robert, 2004, Mapas Estratégicos, Edit. Talleres Gráficos Vigor, Barcelona.

KAPLAN, Robert, 1997, The Balanced Scorecard, Edit. Gestión 2000, Barcelona.

11.2 TESIS

CUENCA, Mayra; URUCHIMA, Olga, 2008, Propuesta para la realización de la planeación estratégica de una empresa dedicada a obras sociales fundación "la churona", Universidad de Cuenca, Cuenca.

MÉNDEZ, Mabel; MACHUCA, Franklin, 2007, Planeación estratégica y aplicación de un cuadro de mando integral para la empresa artes gráficas padisihon, Universidad de Cuenca, Cuenca.

RODRIGEZ, Raquel, 2006, Implementación de un plan estratégico para el "Taller Tenesaca", Universidad de Cuenca, Cuenca.

11.3 REVISTAS

EKOS, 2006¹⁴², Divorcio entre planificación estratégica y toma de Decisiones, Edit. Economía y Negocio, Quito.

EKOS, 2006¹⁴⁵, Defectos de la planificación estratégica, Edit. Economía y Negocio, Quito.

11.4 INTERNET

<http://www.monografias.com/trabajos34/planificacion/planificacion.shtml>

<http://es.wikipedia.org/wiki/Estrategia>

http://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro_de_mando_integral

http://psicopedagogas.iespana.es/que_es_la_psicopedagogia.ht

ANEXO 2

TABLAS DEMOGRÁFICAS (SIISE, AMIE, INEC)

DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN EN EL CANTÓN CUENCA

Tabla de distribución de la población en el cantón Cuenca.

Distribución de la población del cantón Cuenca, según parroquias			
Parroquias	Total	Hombres	Mujeres
Total	417632	195683	221949
Cuenca (urbano)	277374	131099	146275
Area Rural	140258	64584	75674
Periferia	1621	753	868
Baños	12271	5610	6661
Cumbe	5010	2221	2789
Chauca	1633	771	862
Checa (Jidcay)	2698	1126	1572
Chiquintad	4073	1833	2240
Llacao	4501	2041	2460
Molleturo	5221	2641	2580
Nulti	4589	2173	2416
Octavio Cordero	2178	932	1246
Paccha	5311	2393	2918
Quingeo	5646	2526	3120
Ricaurte	14006	6633	7373
San Joaquín	5126	2438	2688
Santa Ana	4739	2244	2495
Sayausí	6643	3142	3501
Sidcay	3439	1426	2013
Sinincay	12650	5713	6937
Tarqui	8902	4105	4797
Turi	6692	3113	3579
Valle	18692	8684	10008
Victoria del Portete	4617	2066	2551

Fuente: www.inec.gov.ec/c/document_library/get_file?folderId=295096&name=DLFE-13154.pdf

TABLA DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS EN CUENCA

Tabla de instituciones por zona AMIE 2009-2010
Ubicación geográfica: Azuay – Cuenca

PARROQUIA	ZONA		TOTAL
	RURAL	URBANA	
BAÑOS	44	0	44
BELLAVISTA	0	56	56
CAÑARIBAMBA	0	19	19
CHAUCHA	12	0	12
CHECA (JIDCAY)	9	0	9
CHIQUINTAD	12	0	12
CUMBE	13	0	13
EL BATAN	0	16	16
EL SAGRARIO	0	27	27
EL VECINO	0	27	27
GIL RAMIREZ DAVALOS	0	16	16
HERMANO MIGUEL	0	13	13
HUAYNACAPAC	0	37	37
LLACAO	14	0	14
MACHANGARA	0	14	14
MOLLETURO	75	0	75
MONAY	0	25	25
NULTI	18	0	18
OCTAVIO CORDERO PALACIOS (SANTA ROSA)	10	0	10
PACCHA	10	0	10
QUINGEO	31	0	31
RICAURTE	27	0	27
SAN BLAS	0	15	15
SAN JOAQUIN	11	0	11
SAN SEBASTIAN	0	53	53
SANT ANA	12	0	12
SAYAUSI	19	0	19
SIDCAY	9	0	9
SININCAY	13	0	13
SUCRE	0	49	49
TARQUI	28	0	28
TOTORACOCHA	0	22	22
TURI	12	0	12
VALLE	25	0	25
VICTORIA DEL PORTETE (IRQUIS)	17	0	17
YANUNCAY	0	53	53
TOTAL	421	442	863
Fuente: AMIE (Archivo Maestro de Instituciones Educativas)			

INSTITUCIONES ESPECIALES EN AZUAY

Tabla de instituciones especiales por zona AMIE 2009 2010

Ubicación geográfica: Azuay

CANTÓN	ZONA		TOTAL
	RURAL	URBANA	
CUENCA	1	11	12
GIRON	0	1	1
GUALACEO	0	1	1
PAUTE	0	1	1
SIGSIG	0	1	1
TOTAL	1	15	16
Fuente: AMIE (Archivo Maestro de Instituciones Educativas)			

ALUMNOS POR NIVEL EDUCATIVO EN AZUAY

Tabla de alumnos por nivel educativo y zona AMIE 2009 2010

Ubicación geográfica: Azuay

NIVELES	ZONA		TOTAL
	RURAL	URBANA	
EGB	43797	68338	112135
EGB y Bachillerato	13128	67697	80825
Inicial	106	1380	1486
Inicial y EGB	3476	8436	11912
Inicial, EGB y Bachillerato	5089	9008	14097
TOTAL	65596	154859	220455
Fuente: AMIE (Archivo Maestro de Instituciones Educativas)			

ALUMNOS POR NIVEL EDUCATIVO EN CUENCA

Tabla de alumnos por nivel educativo y zona AMIE 2009 2010

Ubicación geográfica: Cuenca

NIVELES	ZONA		TOTAL
	RURAL	URBANA	
EGB	28648	45037	73685
EGB y Bachillerato	9600	54195	63795
Inicial	87	1311	1398
Inicial y EGB	3033	6942	9975
Inicial, EGB y Bachillerato	5051	6568	11619
TOTAL	46419	114053	160472
Fuente: AMIE (Archivo Maestro de Instituciones Educativas)			

PIRAMIDES DE POBLACIÓN

Tabla de pirámides de población

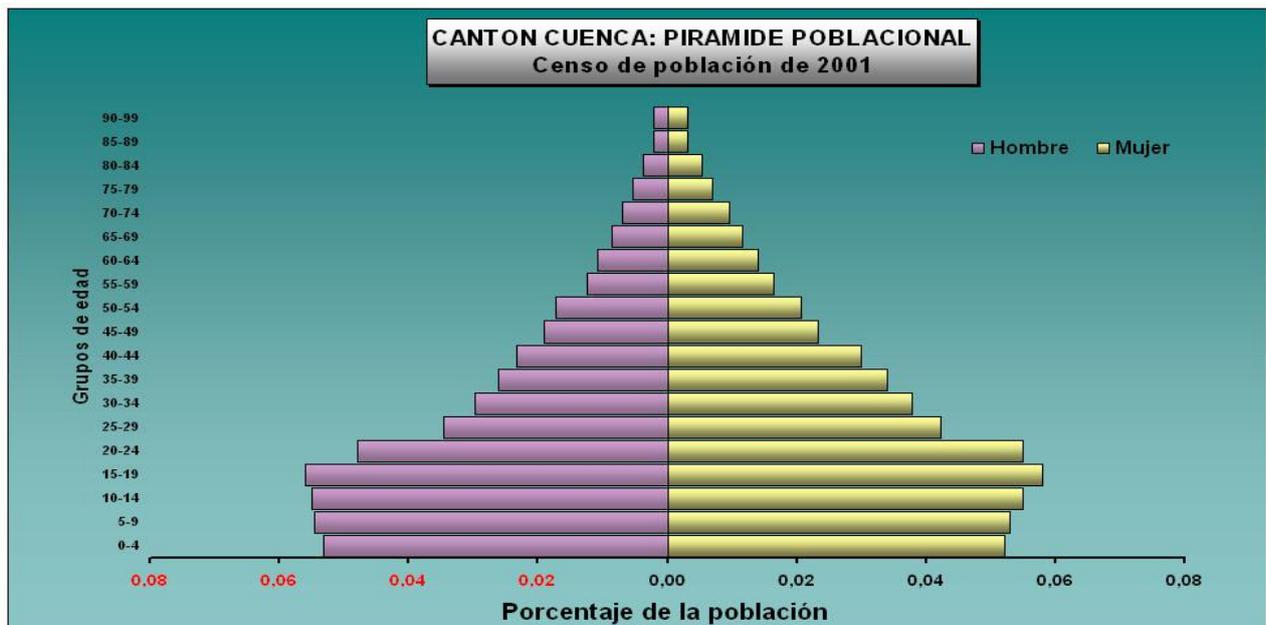
Desglose: Cantón Cuenca. **Fuente:** INEC, Censo de población. **Año:** 2001. **Elaboración:** PYDLOS. **Cuenca (2001)**

Año:

PIRAMIDE POBLACIONAL	SEXO				Total
	Hombre	%	Mujer	%	
0-4	22.225	0,05	21.823	0,05	44.048
5-9	22.806	0,05	22.161	0,05	44.967
10-14	22.955	0,05	23.002	0,06	45.957
15-19	23.368	0,06	24.192	0,06	47.560
20-24	19.992	0,05	22.992	0,06	42.984
25-29	14.450	0,03	17.665	0,04	32.115
30-34	12.410	0,03	15.817	0,04	28.227
35-39	10.890	0,03	14.200	0,03	25.090
40-44	9.759	0,02	12.504	0,03	22.263
45-49	7.934	0,02	9.724	0,02	17.658
50-54	7.182	0,02	8.634	0,02	15.816
55-59	5.210	0,01	6.835	0,02	12.045
60-64	4.487	0,01	5.818	0,01	10.305
65-69	3.605	0,01	4.828	0,01	8.433
70-74	2.894	0,01	3.995	0,01	6.889
75-79	2.252	0,01	2.898	0,01	5.150
80-84	1.531	0,00	2.218	0,01	3.749
85-89	865	0,00	1.346	0,00	2.211
90-99	868	0,00	1.297	0,00	2.165
Total	195.683	0,47	221.949	0,53	417.632

Fuente: SIISE-SI Cuenca (Sistema integrado de indicadores sociales del Ecuador)

Gráfico de pirámide poblacional del cantón Cuenca.



Fuente: SIISE-SI Cuenca (Sistema integrado de indicadores sociales del Ecuador)

Autores: Diego Arias
Nelson Tapia O

ANEXO 3

EL CONSTRUCTIVISMO

TEORÍA BÁSICA AL CONSTRUCTIVISMO

EL CONSTRUCTIVISMO

El término constructivismo se utiliza fundamentalmente para hacer referencia a los intentos de integración de una serie de enfoques que tienen en común la importancia de la actividad constructiva del alumnado en el proceso de aprendizaje. La concepción constructivista se organiza en torno a las siguientes ideas:

- *Importancia de experiencias previas, individuales y grupales.*
- *Importancia del cuerpo como punto de partida para el aprendizaje*
- *Rol del profesor, efectos que provoca tanto a nivel personal como social, (en lo afectivo, cognitivo y volitivo).*

Construir el conocimiento significa descubrir como son y para qué sirven las cosas, trabajar con las manos, aprender más cosas sobre un mismo tema; así, el estudiante adquirirá mecanismos para lograr su autonomía intelectual.

a. AUTONOMÍA INTELECTUAL.- *Significa prepararse para ser un pensador crítico con opinión propia y fundamentada, capaz de tomar decisiones por sí mismo y aprehender las características de las cosas con significado propio:*

- *El estudiante es el responsable último de su propio proceso de aprendizaje.*
- *El estudiante construye el conocimiento por sí mismo y nadie puede sustituirle en esta tarea.*

El aprendizaje significativo es el que se sugiere en la educación, porque conduce al estudiante a la comprensión y significación de lo aprendido, creando mayores posibilidades de usar el nuevo aprendizaje en distintas situaciones, tanto en la solución del problema como en el apoyo de futuros aprendizajes.

b. APRENDIZAJE SIGNIFICATIVO.- *Es el aprendizaje a través del cual los conocimientos, habilidades, destrezas, valores y hábitos adquiridos pueden ser utilizados en las circunstancias en las cuales los estudiantes viven y en otras situaciones que se presenten a futuro.*

FUENTES TEÓRICAS DE LA CONCEPCIÓN CONSTRUCTIVISTA

Lo que distingue la concepción constructivista es su carácter integrador y su orientación hacia la educación; su finalidad es configurar un esquema de conjunto orientado a analizar, explicar y comprender la educación. Las fuentes teóricas más sobresalientes de las cuales se nutre la concepción constructivista son: la teoría genética del desarrollo intelectual de J. Piaget, la teoría de la

*Asimilación de Ausubel y el aprendizaje significativo, la teoría Sociocultural del desarrollo y del aprendizaje de L. S. Vigotski.*¹¹⁰

¹¹⁰ AMÓN, José, 2009, Proyecto Sabvia, pág. 20-21, Cuenca.

ANEXO 4

MATRICES ADICIONALES Y ESTRATEGIAS

MATRICES DE AJUSTE ADICIONALES PARA EL CENTRO PSICOPEDAGÓGICO “SABVIA”.

- Matriz del perfil competitivo (MPC).
- Matriz de Posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA).
- Matriz de la estrategia principal.

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC)¹¹¹

Esta herramienta permite a la empresa tener bien identificados a los competidores más cercanos. Aquí es muy importante tener cuidado en elegir los factores clave con que nos vamos a comparar, así como a la asignación de ponderaciones, ya que es de una forma subjetiva, y por tanto, es primordial un conocimiento de la empresa sustentado en estudios documentales; los resultados pueden analizarse de diversos ángulos y de diferentes puntos de vista.

Pasos para la elaboración

1. Se identifican los competidores más cercanos.
2. Se determinan los factores clave en la empresa con que se van a comparar.
3. Se asigna una ponderación a cada factor clave que indicará qué tan importante es dicho factor para la empresa de acuerdo con su giro y tamaño; tal ponderación se encontrará entre el parámetro 0.0 (sin importancia) y hasta 1.0 (muy importante), considerando que la suma total de la columna “Ponderación” debe ser 1.00
4. Se califica cada factor de nuestra empresa comparado con nuestros competidores y justificando cada calificación con la siguiente escala:

Debilidad importante: **1**
Debilidad menor: **2**
Fortaleza menor. **3**
Fortaleza importante: **4**
5. Multiplicar la ponderación asignada a cada factor por la calificación dada en las justificaciones a cada empresa; con esta ponderación se va a obtener otra columna: “Resultados ponderados”.
6. Se suma la columna de resultados ponderados para cada empresa. El valor más alto indicará al competidor más peligroso y el resultado menor indicará al competidor más débil.
7. Se elabora una matriz de justificaciones donde se argumente la ponderación de los factores clave para cada uno de los competidores.

¹¹¹ GARCIA, Estela, VALENCIA, María, 2007, Planeación Estratégica, Edit. Trillas, México, pág. 72

TABLA de la MPC del centro psicopedagógico “Sabvia”

Factor clave de éxito	Ponderación	Sabvia		CEPADE		Girasol		Cervantes		CEDOPS		Fábrica de Sueños	
		Calif.	Pond.	Calif.	Pond.	Calif.	Pond.	Calif.	Pond.	Calif.	Pond.	Calif.	Pond.
Infraestructura	0.16	2	0.32	3	0.48	3	0.48	4	0.64	4	0.64	2	0.32
Gama de servicios	0.25	2	0.50	4	1.00	2	0.50	3	0.75	3	0.75	2	0.50
Metodología empleada	0.17	4	0.68	4	0.68	3	0.51	2	0.34	2	0.34	4	0.68
Emisión de libretas	0.13	1	0.13	1	0.13	1	0.13	4	0.52	4	0.52	1	0.13
Formación del personal	0.16	2	0.32	3	0.48	3	0.48	3	0.48	3	0.48	2	0.32
Horarios de atención	0.13	4	0.52	4	0.52	4	0.52	2	0.26	3	0.39	2	0.26
Total	1.00		2.47		3.29		2.62		2.99		3.12		2.21

De la tabla precedente se desprende que el centro psicopedagógico Sabvia tiene una posición competitiva débil en el sector de Gapal ubicándose en el quinto lugar tomando en consideración los 6 competidores ubicados en la zona, donde el centro más competitivo es CEPADE. De esta tabla se da a conocer aquellos factores críticos en los que se debe enfocar esfuerzos dirigidos a mejorar la posición competitiva. Los factores mencionados en la tabla han sido determinados mediante un análisis detallado de todos los competidores en base a la metodología empleada, la interacción con su entorno y las funciones organizacionales más importantes para este tipo de instituciones.

A continuación, presentamos las justificaciones empleadas para cada uno de los puntos críticos que se han expuesto:

TABLA de las Justificaciones de la MPC del centro psicopedagógico “Sabvia”

Factor clave de éxito	Sabvia	CEPADE	Girasol	Cervantes	CEDOPS	Fábrica de Sueños
Infraestructura	2 Tiene un área total de 196m ² y un espacio verde de 120m ²	3 Tiene un área total de 629m ² y un espacio verde de 391m ²	3 Tiene un área total de 376.25m ² y un espacio verde de 215m ²	4 Tiene un área total de 988m ² y un espacio verde de 380m ²	4 Tiene un área total de 3024m ² y un espacio verde de 1128m ²	2 Tiene un área total de 408 m ² y un espacio verde de 153m ²
Gama de servicios	2 Cuenta con un paquete de cuatro servicios sin adicionales.	4 Ofrece un paquete de cinco servicios más adicionales.	2 Cuenta con un paquete de tres servicios sin adicionales.	3 Ofrece un paquete de cinco servicios sin adicionales.	3 Ofrece un paquete de cinco servicios sin adicionales.	2 Cuenta con un paquete de tres servicios sin adicionales.
Metodología empleada	4 Metodología activa-creativa de Piaget.	4 Metodología con enfoque vivencial.	3 Metodología con enfoque neurocognitivo.	2 No sigue una línea metodológica definida.	2 No sigue una línea metodológica definida.	4 Metodología con enfoque vivencial.
Emisión de libretas	1 No emite libretas.	1 No emite libretas.	1 No emite libretas.	4 Emite libretas mediante la resolución MBS 133/2001 MEC 328/2003	4 Si emite libretas	1 No emite libretas.

Factor clave de éxito	Sabvia	CEPADE	Girasol	Cervantes	CEDOPS	Fábrica de Sueños
Formación del personal	2 Personal con poco conocimiento y con baja capacitación.	3 Personal con formación académica en el área.	3 Personal con formación académica en el área.	3 Personal con formación académica en el área.	3 Personal con formación académica en el área.	2 Personal con poco conocimiento y con baja capacitación.
Horarios de atención	4 Atención todo el día y flexibilidad en los horarios.	4 Atención todo el día y flexibilidad en los horarios.	4 Atención todo el día y flexibilidad en los horarios.	2 Atención solo en horario matutino y sin flexibilidad en los horarios.	3 Atención todo el día pero sin flexibilidad en los horarios.	2 Atención solo en horario vespertino y sin flexibilidad en los horarios.

MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEEA)¹¹²

Esta matriz es una herramienta para conocer la tendencia que deben llevar las estrategias. Esta matriz está constituida por un marco de cuatro cuadrantes que muestra si la organización puede diseñar estrategias con tendencia agresiva, conservadora, defensiva o competitiva.

Los ejes de la matriz PEEA son fortaleza financiera (FF), ventaja competitiva (VC), estabilidad ambiental (EA) y fortaleza de la industria (FI); los dos primeros pertenecen a la situación interna y por tanto, los datos pueden obtenerse de la MEFI, mientras que los otros dos son de la situación externa, obteniéndose de la MEFE.

Pasos para la elaboración

1. Para la fortaleza financiera (FF) y la fortaleza de la industria (FI), asignar un valor numérico que oscila entre +1 (el peor) y +6 (el mejor) a cada una de las variables que abarcan estas dos dimensiones. Para la estabilidad ambiental (EA) y la ventaja competitiva (VC), asignar un valor numérico que vaya de -1 (el mejor) a -6 (el peor), a cada factor que se ubique entre estas dos dimensiones.
2. Una vez calificados los factores, se obtiene un promedio para cada dimensión, es decir, el promedio para FF, el promedio de VC, el de FI y el de EA (esto se obtiene sumando las calificaciones de cada factor y dividiendo entre el número de factores que forman cada dimensión).
3. Se sustituyen los valores en las siguientes fórmulas:

Eje de las X: $VC + FI$.

Eje de las Y: $FF + EA$

4. Marcar los resultados en los ejes correspondientes en la matriz PEEA.
5. Con el punto del eje X (horizontal) y el punto del eje Y (vertical), encontrarlos para dibujar el vector direccional, desde el origen de la matriz PEEA y pasando por el punto de intersección
6. Dicho vector muestra la tendencia que puede tener las estrategias a aplicar, y que pueden ser: agresivas, competitivas, defensivas o conservadoras.

Interpretación de los cuadrantes de la Matriz PEEA

Cuando el vector se localiza en el cuadrante agresivo de la matriz, significa que está en excelente posición, que cuenta con suficientes fortalezas, que tiene buenas oportunidades, por tanto, sus estrategias pueden tener fuerte

¹¹² Ibidem, pág.83

penetración en el mercado, en el desarrollo de éste, el desarrollo de productos, pueden llevar a cabo la integración hacia delante, la integración hacia atrás, la integración horizontal y hasta puede combinar algunas de estas situaciones de acuerdo con las circunstancias específicas de la empresa ya que en este caso la empresa es fuerte y el ambiente le favorece.

Cuando el vector direccional apunta hacia el cuadrante conservador o cuadrante superior izquierdo de la matriz, implica no arriesgar, dedicarse a las actividades que domina, sus estrategias estarán encaminadas al desarrollo de productos, a la diversificación concéntrica, a una penetración moderada en el mercado, es decir, debe ser cautelosa en sus estrategias.

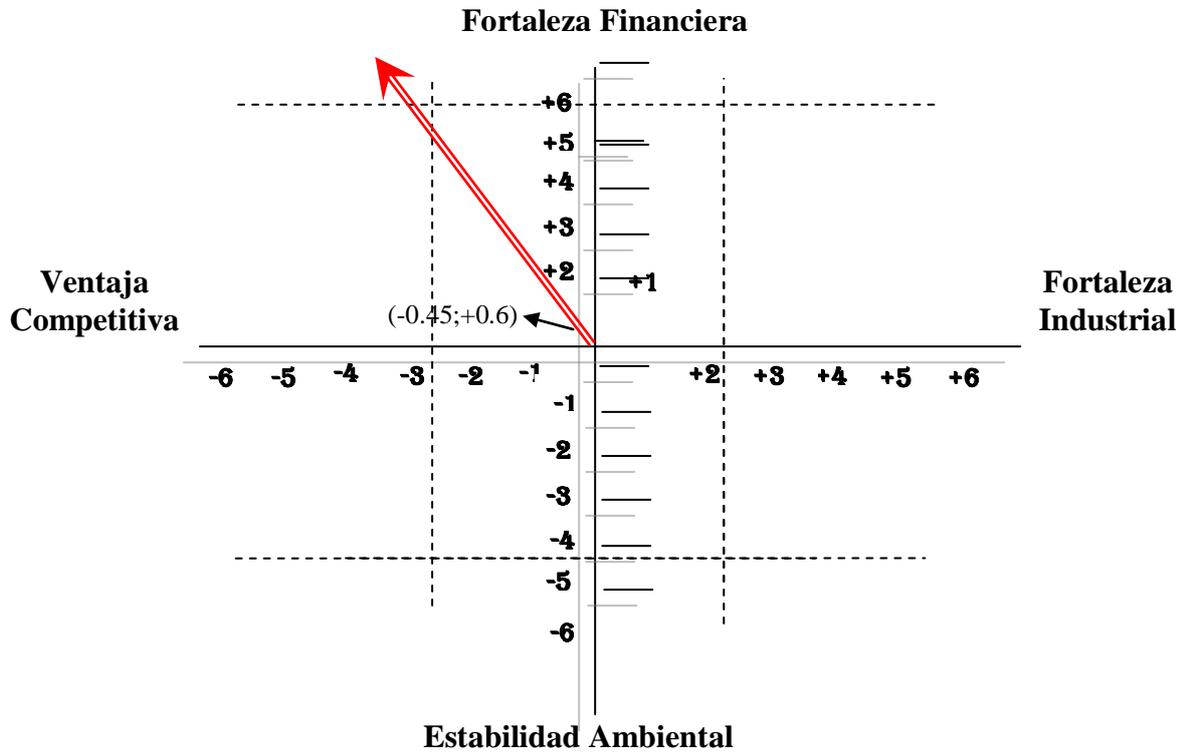
En el caso de que el vector direccional se sitúe en el cuadrante inferior izquierdo en la Matriz PEEA, sus estrategias tendrán la tendencia defensiva; aquí hay que poner especial atención en mejorar las habilidades internas y buscar las formas de evitar las amenazas externas, esto se logra con estrategias de reducción, de liquidación y de diversificación concéntrica.

Por último, cuando el vector direccional cae en el cuadrante inferior derecho de la matriz PEEA, la tendencia de las estrategias será de tipo competitivo y por tanto, tendrán una integración horizontal, hacia delante, hacia atrás, penetración en el mercado, desarrollo de éste; dicho de otra manera, la empresa está en buena posición.

TABLA de la Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción del centro psicopedagógico “Sabvia”.

Posición Estratégica Interna		Posición Estratégica Externa	
<i>Fortaleza Financiera (FF)</i>		<i>Estabilidad Ambiental (EA)</i>	
• Inversión propia	+4	• Inflación	-3
• Sin endeudamiento	+6	• Nivel de ingresos de la población	-5
		• Gasto destinado a educación	-6
		• Costo de la canasta básica	-5
		• Falta de legislación específica	-3
Promedio FF	+5	Promedio EA	-4.4
<i>Ventaja Competitiva (VC)</i>		<i>Fortaleza Industrial (FI)</i>	
• Metodología activa - creativa	-2	• Fuerte competencia en el sector	+1
• Experiencia del director	-2	• Facilidad de ingreso de nuevos centros	+1
• Infraestructura del centro	-4	• Tarifas estables	+5
• Material didáctico apropiado	-3		
Promedio VC	-2.75	Promedio FI	+2.3

GRÁFICO Diagramación de la matriz PEEA del centro psicopedagógico "Sabvia"



Eje X = VC + FI	Eje X = - 2.75 + (+2.3) = - 0.45
Eje Y = FF + EA	Eje Y = + 5 + (-4.4) = + 0,6

En el gráfico se puede observar que el vector resultante de la matriz PEEA pasa por el cuadrante conservador (cuadrante superior izquierdo) en los puntos (-0.45,+0.6). De esta matriz se desprende que para el centro psicopedagógico "Sabvia" las estrategias más convenientes serían:

- Desarrollo de productos,
- Diversificación concéntrica,
- Penetración moderada en el mercado.

MATRIZ DE LA ESTRATEGIA PRINCIPAL

La matriz de la estrategia principal se basa en dos dimensiones de evaluación: la posición competitiva y el crecimiento del mercado. Las estrategias que una empresa debe considerar como adecuadas aparecen en una lista en cada cuadrante de la matriz según su grado de atracción.

Las empresas ubicadas en el cuadrante I de la matriz de la estrategia principal se encuentran en una posición estratégica excelente. Para estas empresas, la concentración continua en los mercados y productos actuales es una estrategia adecuada.

Las empresas que se localizan en el cuadrante II necesitan evaluar su estrategia actual hacia el mercado en forma seria, pues aunque su industria está en crecimiento, no pueden competir de manera eficaz y necesitan determinar el motivo por el que la estrategia actual de la empresa no funciona y de qué modo la empresa podría cambiar para mejorar la productividad.

Las empresas del cuadrante III compiten en industrias de crecimiento lento y tienen posiciones competitivas débiles.

Finalmente, las empresas del cuadrante IV cuentan con una posición competitiva sólida, pero se encuentran en una industria de crecimiento lento.

Matriz de la estrategia principal del centro psicopedagógico “Sabvia”

En el caso del centro psicopedagógico “Sabvia” no es posible elaborar la diagramación completa de la estrategia principal, y consecuentemente no se puede dar una interpretación total, debido a que no se cuenta con datos del crecimiento del mercado en la ciudad de Cuenca en lo referente a los centros psicopedagógicos. Sin embargo se cuenta con información respecto a la variable “Posición Competitiva” la cual se obtiene de la matriz del perfil competitivo elaborada con anterioridad y de donde se desprende el bajo nivel competitivo que tiene el centro actualmente, ya que de los 6 centros ubicados en el sector de Gapal ocupa apenas el quinto lugar, por ello se puede concluir que el centro se encontraría ubicado entre el tercer y cuarto cuadrante de la matriz principal.

TIPOS DE ESTRATEGIAS

Las autoras mexicanas Estela García y María Valencia señalan que existen 14 posibilidades de estrategias por las que una empresa pudiera optar; estas opciones pueden clasificarse en cuatro grupos¹¹³:

1) Estrategias intensivas

Penetración en el mercado: Buscan mayor participación en el mercado para los productos actuales, mediante mayores esfuerzos de mercadeo.

Pautas a considerar:

- Cuando los mercados actuales no están saturados de sus productos o servicios.
- Cuando los clientes pueden incrementar el uso de los productos o servicios.
- Cuando la participación en el mercado de los competidores disminuye y las ventas totales de la industria aumenta.
- Cuando las economías de escala se incrementan, y dan ventajas competitivas.
- La correlación es alta entre las ventas y los gastos de mercadeo.

Desarrollo de mercados: Buscan introducir productos actuales a nuevas áreas geográficas.

Pautas a considerar:

- Hay disponibilidad de nuevos canales de distribución que son confiables, de bajo costo y buena calidad.
- La organización tiene éxito en sus actividades.
- Hay nuevos mercados no saturados o sin explotar.
- La empresa posee recursos humanos y financieros para hacer frente a mayores operaciones.
- Hay exceso de producción.
- Cuando la empresa tiene la capacidad para exportar.

Desarrollo de productos: Buscan mejores ventas mejorando o modificando el producto actual.

Pautas a considerar:

- Se tienen productos exitosos y maduros, y se intenta atraer a consumidores a que prueben los nuevos productos mejorados.
- La empresa compete en una industria que se caracteriza por la rapidez en sus desarrollos tecnológicos.

¹¹³ GARCIA, Estela, VALENCIA, María, 2007, Planeación Estratégica, Edit. Trillas, México, pág. 107.

- Los competidores importantes se encuentran en una industria de mayor crecimiento.
- Cuando las actividades de investigación y desarrollo son fuertes.

2) Estrategias integrativas

Integración hacia delante: Buscan ganar la propiedad o un mayor control sobre distribuidores o detallistas.

Pautas a considerar:

- Los distribuidores actuales son costosos, no confiables o incapaces para cumplir las necesidades de la empresa.
- Hay falta de distribuidores de calidad y esto es una oportunidad para la integración hacia delante.
- La industria es creciente y se espera que continúe creciendo aceleradamente.
- Cuando se tienen los recursos humanos y financieros para administrar un negocio que distribuya sus propios productos.
- Los distribuidores actuales tienen márgenes grandes de rentabilidad, lo que sugiere que sea rentable a la empresa para distribuir sus propios productos.

Integración hacia atrás: Buscan la propiedad o un mayor control sobre proveedores.

Pautas a considerar:

- Los proveedores son costosos o poco confiables o incapaces para cubrir las necesidades de la empresa.
- El número de proveedores es reducido y el de competidores, grande.
- La empresa compite en una industria de rápido crecimiento.
- La empresa posee los recursos humanos y financieros para administrar el nuevo negocio.
- Las ventajas de precios estables son importantes.
- Los proveedores tienen altos márgenes de rentabilidad.
- Cuando se requiere adquirir los insumos rápidamente.

Integración horizontal: Buscan la propiedad o un mayor control sobre los competidores.

Pautas a considerar:

- Una empresa puede ganar características monopólicas sin tener problemas con el gobierno por tratar de reducir la competencia.
- La empresa compite en una industria creciente.
- En economías de escala aumentadas.

- Cuando se cuenta con los recursos humanos y financieros para administrar el nuevo negocio.
- Los competidores tiene pocos conocimientos gerenciales.
- Es adecuada en caso de que a los competidores les vaya mal al bajar las ventas.

3) Estrategias de diversificación

Diversificación concéntrica: Añadir nuevos productos relacionados.

Pautas a considerar:

- Se compite en una industria de lento o nulo crecimiento.
- La adición de nuevos productos relacionados significa poder incrementar las ventas de los actuales.
- Cuando se compite en una industria de mucho crecimiento.
- Cuando se sacan nuevos productos relacionados y se ofrecen a la venta.
- Cuando los productos se encuentran en la etapa de declinación de su ciclo de vida.
- Cuando se tiene un equipo gerencial fuerte.

Diversificación de conglomerados: Añadir nuevos productos no relacionados.

Pautas a considerar:

- La industria básica de una empresa disminuye sus utilidades y ventas anuales.
- Cuando se tiene la oportunidad de invertir el excedente en productos no relacionados.
- Existe sinergia entre la empresa adquiriente y la adquirida.
- Los mercados existentes se encuentran saturados.
- Cuando le afectan a la empresa las acciones antimonopólicas y cuando ésta se hubiera dedicado a una industria única.

Diversificación horizontal: Añadir productos nuevos no relacionados para clientes actuales.

Pautas a considerar:

- Los ingresos obtenidos de los productos se venían incrementando al incorporar nuevos productos no relacionados.
- Cuando se participa en una industria muy competitiva o sin ningún crecimiento.
- Cuando los actuales canales de distribución se pueden utilizar para la venta de los nuevos productos.

- Los nuevos productos tienen patrones de venta contra cíclicos en comparación con los actuales.

4) Otras estrategias

Asociación: Una empresa que trabaja con otra en un proyecto especial

Pautas a considerar:

- Cuando una empresa de propiedad privada se asocia con una pública.
- Cuando una empresa nacional forma una asociación conjunta con una empresa extranjera; la asociación puede dar a la empresa doméstica la oportunidad de obtener gerencia local en un país extranjero reduciendo así riesgos de expropiación y de acoso por parte del país anfitrión.
- Cuando las capacidades distintivas de dos o más empresa se complementan bien.
- Cuando un proyecto es potencialmente rentable pero requiere una gran cantidad de recursos y grandes riesgos.
- Cuando dos o más empresas pequeñas tienen problemas para competir con otras más grandes.
- Cuando existe la necesidad de actualizarse tecnológicamente.

Reducción: Una empresa que se reestructura mediante la reducción de costos y de activos para disminuir la baja en las ventas.

Pautas a considerar:

- Cuando la empresa deja de cumplir con sus objetivos y metas, con el paso del tiempo.
- Cuando la empresa es un competidor débil.
- Cuando la empresa se encuentra afectada por la ineficacia, tiene baja rentabilidad, cuenta con empleados desinteresados y hay presión por los accionistas en cuanto a mejorar sus rendimientos.
- Cuando se ha dejado de aprovechar oportunidades externas, de reducir a un mínimo las amenazas externas, de sacar ventaja de las fortalezas internas y de vencer las debilidades internas.
- Cuando se ha crecido tanto y tan rápidamente que se requiere una reorganización interna importante.

Desposeimiento: Venta de una división o parte de una empresa.

Pautas a considerar:

- La empresa sigue una estrategia de reducción y no logra las mejoras requeridas.
- Cuando se requieren más recursos de los que la empresa puede suministrar.

- Cuando una división es responsable del desempeño general de la empresa.
- Cuando la empresa requiere una gran cantidad de efectivo.
- Cuando hay acciones antimonopólicas gubernamentales.

Liquidación: Venta de todos los activos de la empresa por partes, por su valor tangible.

Pautas a considerar:

- Cuando la empresa ha llevado a cabo estrategias de reducción como de desposeimiento y no se ha obtenido resultados.
- Cuando se tiene como única alternativa la quiebra, para obtener el mayor dinero posible de los activos de la empresa.
- Cuando los accionistas pueden reducir a un mínimo sus pérdidas mediante la venta de los activos de una organización.

Combinación: Una empresa que sigue dos o más estrategias simultáneamente.

ANEXO 5

PRESUPUESTOS MENSUALES

PRESUPUESTOS PARA EL PERÍODO MAYO 2010 – MAYO 2011.

Presupuesto Estimado para el mes de mayo de 2010

INGRESOS		
<u>Servicios</u>	<u>Número de niños</u>	<u>Total</u>
Cuidado diario y estimulación temprana	4	\$280
Recuperación pedagógica	1	\$50
Recuperación psicológica	3	\$210
<u>Otros ingresos</u>		
Arriendo del local		\$0
<u>Total</u>	9	\$540

GASTOS	
<u>Rubros</u>	<u>Total</u>
Sueldos de ayudantes	\$300
Pago a psicólogo	\$150
Servicios básicos	\$40
Cambio de local	\$42
Materiales y suministros	\$5,50
Otros Gastos	\$40,00
<u>Total</u>	\$577.50

RESULTADOS	
Ingresos	\$540
Gastos	\$577,50
Pérdida	\$37,50

Presupuesto Estimado para el mes de junio de 2010

INGRESOS		
<u>Servicios</u>	<u>Número de niños</u>	<u>Total</u>
Cuidado diario y estimulación temprana	5	\$350
Recuperación pedagógica	1	\$50
Recuperación psicológica	3	\$210
<u>Otros ingresos</u>		
Arriendo del local		\$0
<u>Total</u>	10	\$610

GASTOS	
<u>Rubros</u>	<u>Total</u>
Sueldos de ayudantes	\$300
Servicios básicos	\$40
Pago a psicólogo	\$150
Publicidad	\$50
Contratación de ayudante	\$54
Contratación de artista	\$27
Materiales y suministros	\$5
Otros Gastos	\$45
<u>Total</u>	\$671

RESULTADOS	
Ingresos	\$610
Gastos	\$671
Pérdida	\$61

Presupuesto Estimado para el mes de julio de 2010

INGRESOS		
<u>Servicios</u>	<u>Número de niños</u>	<u>Total</u>
Cuidado diario y estimulación temprana	5	\$350
Taller vacacional	12	\$600
Recuperación psicológica	3	\$210
<u>Otros ingresos</u>		
Arriendo del local		\$0
<u>Total</u>	20	\$1.160

GASTOS	
<u>Rubros</u>	
Sueldos de ayudantes	\$450
Pago a psicólogo	\$150
Pago a artista	\$200
Adecuación del local	\$10
Publicidad	\$130
Servicios básicos	\$40
Materiales y suministros	\$25
Otros Gastos	\$45
<u>Total</u>	\$1.050

RESULTADOS	
Ingresos	\$1.160
Gastos	\$1.050
Utilidad	\$110

Presupuesto Estimado para el mes de agosto de 2010

INGRESOS		
<u>Servicios</u>	<u>Número de niños</u>	<u>Total</u>
Cuidado diario y estimulación temprana	8	\$560
Recuperación pedagógica*	0	\$0
Recuperación psicológica	3	\$210
<u>Otros ingresos</u>		
Arriendo del local		\$30
<u>Total</u>	11	\$800

*En la recuperación pedagógica no se considera ningún ingreso por tratarse de un periodo vacacional, lo mismo sucederá en el mes de septiembre.

GASTOS	
<u>Rubros</u>	
Sueldos de ayudante	\$450
Pago a psicólogo	\$150
Adecuación del local	\$17
Servicios básicos	\$40
Materiales y suministros	\$5
Otros Gastos	\$55
<u>Total</u>	\$717

RESULTADOS	
Ingresos	\$800
Gastos	\$717
Utilidad	\$83

Presupuesto Estimado para el mes de septiembre de 2010

INGRESOS		
<u>Servicios</u>	<u>Número de niños</u>	<u>Total</u>
Cuidado diario y estimulación temprana	9	\$630
Recuperación pedagógica	0	\$0
Recuperación psicológica	3	\$210
<u>Otros ingresos</u>		
Arriendo del local		\$30
<u>Total</u>	12	\$870

GASTOS	
<u>Rubros</u>	
Sueldos de ayudantes	\$450
Pago a psicólogo	\$150
Adecuación del local	\$22
Servicios básicos	\$40
Materiales y suministros	\$18
Otros Gastos	\$60
<u>Total</u>	\$740

RESULTADOS	
Ingresos	\$870
Gastos	\$740
Utilidad	\$130

Presupuesto Estimado para el mes de octubre de 2010

INGRESOS		
<u>Servicios</u>	<u>Número de niños</u>	<u>Total</u>
Cuidado diario y estimulación temprana	10	\$700
Recuperación pedagógica	2	\$140*
Recuperación psicológica	3	\$210
<u>Otros ingresos</u>		
Arriendo del local		\$30
<u>Total</u>	15	\$1.080

*El valor en este caso aumenta en \$40 agregarse el valor de inscripción

GASTOS	
<u>Rubros</u>	
Sueldos de ayudantes	\$450
Pago a psicólogo	\$150
Adecuación del local	\$62
Servicios básicos	\$40
Materiales y suministros	\$7
Otros Gastos	\$65
<u>Total</u>	\$774

RESULTADOS	
Ingresos	\$1.080
Gastos	\$749
Utilidad	\$306

Presupuesto Estimado para el mes de noviembre de 2010

INGRESOS		
<u>Servicios</u>	<u>Número de niños</u>	<u>Total</u>
Cuidado diario y estimulación temprana	11	\$770
Recuperación pedagógica	2	\$140
Recuperación psicológica	3	\$210
<u>Otros ingresos</u>		
Arriendo del local		\$30
<u>Total</u>	16	\$1.150

GASTOS	
<u>Rubros</u>	
Sueldos de ayudantes	\$450
Pago a psicólogo	\$150
Adecuación del local	\$32
Servicios Básicos	\$40
Gastos de fiesta sorpresa	\$30
Materiales y suministros	\$8
Otros Gastos	\$70
<u>Total</u>	\$780

RESULTADOS	
Ingresos	\$1.150
Gastos	\$780
Utilidad	\$370

Presupuesto Estimado para el mes de diciembre de 2010

INGRESOS		
<u>Servicios</u>	<u>Número de niños</u>	<u>Total</u>
Cuidado diario y estimulación temprana	12	\$840
Recuperación pedagógica	3	\$210
Recuperación psicológica	3	\$210
<u>Otros ingresos</u>		
Arriendo del local		\$30
<u>Total</u>	18	\$1.290

GASTOS	
<u>Rubros</u>	
Sueldos de ayudantes	\$450
Pago a psicólogo	\$150
Adecuación del local	\$62
Gastos de programa navideño	\$60
Servicios básicos	\$40
Materiales y suministros	\$7
Otros Gastos	\$75
<u>Total</u>	\$844

RESULTADOS	
Ingresos	\$1.290
Gastos	\$844
Utilidad	\$446

Presupuesto Estimado para el mes de enero de 2011

INGRESOS		
<u>Servicios</u>	<u>Número de niños</u>	<u>Total</u>
Cuidado diario y estimulación temprana.	13	\$910
Recuperación pedagógica	3	\$210
Recuperación psicológica	3	\$210
<u>Otros ingresos</u>		
Arriendo del local		\$30
<u>Total</u>	19	\$1.360

GASTOS	
<u>Rubros</u>	
Sueldos de ayudantes	\$450
Pago a psicólogo	\$150
Adecuación del local	\$22
Servicios básicos	\$50
Materiales y suministros	\$5
Otros Gastos	\$80
<u>Total</u>	\$757

RESULTADOS	
Ingresos	\$1.360
Gastos	\$757
Utilidad	\$603

Presupuesto Estimado para el mes de febrero de 2011

INGRESOS		
<u>Servicios</u>	<u>Número de niños</u>	<u>Total</u>
Cuidado diario y estimulación temprana	14	\$980
Recuperación pedagógica	3	\$210
Recuperación psicológica	3	\$210
<u>Otros ingresos</u>		
Arriendo del local		\$30
<u>Total</u>	20	\$1.430

GASTOS	
<u>Rubros</u>	
Sueldos de ayudantes	\$450
Pago a psicólogo	\$150
Adecuación del local	\$22
Servicios básicos	\$50
Materiales y suministros	\$8
Otros Gastos	\$85
<u>Total</u>	\$765

RESULTADOS	
Ingresos	\$1.430
Gastos	\$765
Utilidad	\$665

Presupuesto Estimado para el mes de marzo de 2011

INGRESOS		
<u>Servicios</u>	<u>Número de niños</u>	<u>Total</u>
Cuidado diario y estimulación temprana	15	\$1.050
Recuperación pedagógica	4	\$280
Recuperación psicológica	3	\$210
<u>Otros ingresos</u>		
Arriendo del local		\$30
<u>Total</u>	22	\$1.570

GASTOS	
<u>Rubros</u>	
Sueldos de ayudantes	\$450
Pago a psicólogo	\$150
Adecuación del local	\$32
Gastos de fiesta sorpresa	\$30
Servicios básicos	\$50
Materiales y suministros	\$7
Otros Gastos	\$90
<u>Total</u>	\$809

RESULTADOS	
Ingresos	\$1.570
Gastos	\$809
Utilidad	\$761

Presupuesto Estimado para el mes de abril de 2011

INGRESOS		
<u>Servicios</u>	<u>Número de niños</u>	<u>Total</u>
Cuidado diario y estimulación temprana	16	\$1.120
Recuperación pedagógica	4	\$280
Recuperación psicológica	3	\$210
<u>Otros ingresos</u>		
Arriendo del local		\$30
<u>Total</u>	23	\$1.640

GASTOS	
<u>Rubros</u>	
Sueldos	\$450
Pago al psicólogo	\$150
Adecuación del local	\$22
Gasto en fiesta de títeres	\$25
Servicios básicos	\$50
Materiales y suministros	\$8
Otros Gastos	\$95
<u>Total</u>	\$800

RESULTADOS	
Ingresos	\$1.640
Gastos	\$800
Utilidad	\$840

Presupuesto Estimado para el mes de mayo de 2011

INGRESOS		
<u>Servicios</u>	<u>Número de niños</u>	<u>Total</u>
Cuidado diario y estimulación temprana	17	\$1.190
Recuperación pedagógica	5	\$350
Recuperación psicológica	3	\$210
<u>Otros ingresos</u>		
Arriendo del local		\$30
<u>Total</u>	25	\$1.780

GASTOS	
<u>Rubros</u>	
Sueldos	\$450
Pago al psicólogo	\$150
Gasto en "Día del disfraz"	\$40
Servicios básicos	\$50
Materiales y suministros	\$8
Otros Gastos	\$100
<u>Total</u>	\$798

RESULTADOS	
Ingresos	\$1.780
Gastos	\$798
Utilidad	\$982