



**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERO COMERCIAL**

**Plan estratégico de la empresa “Progress capacitación, certificación &  
consultoría Cia. Ltda.”**

LENIN GONZALO GALIANO SOTO

DIRECTOR:

MSc. LUIS M. ALTAMIRANO J. PhD. (c),

Junio 2018

QUITO - ECUADOR

Plan estratégico de la empresa “Progress Capacitación, Certificación & Consultoría  
Cia. Ltda.”

Por

Lenin Gonzalo Galiano Soto

Junio 2018

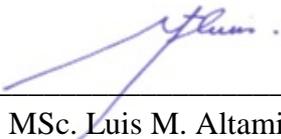
Aprobado:

MSc. Luis M. Altamirano J. PhD. (c), Tutor

PhD. Francisco E. Andrade R., Presidente del Tribunal

MBA. Jefferson G. Reyes S., Miembro del Tribunal

MSc. Diana C. Gonzalez C., Miembro del Tribunal

Aceptado y Firmado:  22, 06, 2018  
MSc. Luis M. Altamirano J. PhD. (c)

Aceptado y Firmado: \_\_\_\_\_ 22, 06, 2018  
PhD. Francisco E. Andrade R.

Aceptado y Firmado: \_\_\_\_\_ 22, 06, 2018  
MBA. Jefferson G. Reyes S.

Aceptado y Firmado: \_\_\_\_\_ 22, 06, 2018  
MSc. Diana C. Gonzalez C.

\_\_\_\_\_ 22, 06, 2018

Ph.D. Francisco E. Andrade R.  
Presidente del Tribunal  
Universidad Internacional del Ecuador

### **Autoría del Trabajo de Titulación**

Yo, Lenin Gonzalo Galiano Soto, declaro bajo juramento que el trabajo de titulación titulado **Plan estratégico de la empresa “Progress Capacitación, Certificación & Consultoría Cia. Ltda.”** es de mi autoría y exclusiva responsabilidad legal y académica; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional, habiéndose citado las fuentes correspondientes y respetando las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.



---

Lenin Gonzalo Galiano Soto

Cédula de ciudadanía: 092039141-4

Correo electrónico: [gonzalogaliano555@gmail.com](mailto:gonzalogaliano555@gmail.com)

### **Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual**

Yo, Lenin Gonzalo Galiano Soto con cédula de ciudadanía número 092039141-4 en calidad de autor del trabajo de investigación titulado Plan estratégico de la empresa “Progress Capacitación, Certificación & Consultoría Cia. Ltda.”, autorizo a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) para hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación. Los derechos que como autor me corresponden, lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento en Ecuador.

D. M. Quito, junio de 2018



Lenin Gonzalo Galiano Soto

Cédula de ciudadanía: 092039141-4

Correo electrónico: [gonzalogaliano555@gmail.com](mailto:gonzalogaliano555@gmail.com)

## Dedicatoria

A Dios, por permitirme llegar a este momento importante en mi formación profesional, por darme las fuerzas para seguir adelante en aquellos momentos difíciles en los que sentía querer abandonar todo.

Al gran Amor de mi vida mi hija Renata que es mi gran motor para seguir adelante y quien ha sido paciente en aquellos momentos que tenía que atender los asuntos universitarios siempre alentándome y entendiendo el propósito de conseguir una meta personal.

A mi mejor amiga y cómplice mi hermosa madre Jeannette quien ha sido un ejemplo de perseverancia y dedicación, quien a base de amor me ha enseñado a tomar correctas decisiones y a nunca abandonar los ideales que se tiene en la vida.

A mis hermanos Diana, Jonathan y Germán que de una u otra manera me apoyaban a seguir adelante estando pendientes de cada avance y en muchas ocasiones brindándome su ayuda incondicional cuando los necesitaba.

## **Agradecimiento**

A Dios, a mi hija Renata, a mi madre Jeannette y a mis hermanos Diana, Jonathan y Germán por todo su apoyo brindado y por compartir conmigo las alegrías y fracasos que existieron en este arduo camino.

A mis amigos Cristina Baldeón, Cristina Landazuri, Johanna de la Paz, Fernando Ponce, David Esteves, Antonio Kwok por su incondicional ayuda en el transcurso de mi carrera y por demostrarme que siempre puedo contar con su apoyo.

Al Cnel. Luis M. Altamirano J., por toda la ayuda brindada en la elaboración de este plan estratégico.

A todos los profesores de la Universidad Internacional del Ecuador por todas las enseñanzas y conocimientos transmitidos en el transcurso de toda la carrera.

## **Resumen Ejecutivo**

El presente documento contiene el Plan estratégico de la empresa “Progress Capacitación, Certificación & Consultoría Cia. Ltda.”. La empresa fue creada por los magisters Ing. Verónica Reina MSc., Ing. Juan Manuel Guzmán MSc. y Ing. Fernando Chauvin MSc., que considerando la necesidad de desarrollo y formación continua que el ámbito laboral demanda en la actualidad y considerando que las empresas necesitan invertir en horas de capacitación a sus empleados para ganar competitividad; la empresa Progress fue constituida en agosto del año 2017 por con el objetivo de dedicarse a las operaciones de investigación y desarrollo, capacitación, asesoramiento. Posee un personal administrativo con un alto nivel de experiencia en las actividades relacionadas a la planificación, ejecución y control de eventos de capacitación; así mismo cuenta con una amplia lista de docentes calificados para prestar servicios en los diferentes programas que la empresa ofrece y que permiten ejecutar los procesos de manera eficiente y confiable, para la satisfacción de sus clientes.

El problema es que al ser una empresa prácticamente nueva no cuenta con un plan que le permita desarrollar estrategias para ingresar a un mercado de manera competitiva y tomar decisiones que les permita impulsar a la empresa hacia el cumplimiento de los objetivos planteados por los socios. Los resultados permitieron identificar en el plan estratégico las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene la empresa en frente al mercado y de esta manera se pudo establecer estrategias de producto, estrategias de imagen, marca, y de desarrollo de mercado que permitirán a la empresa cumplir con los objetivos a largo plazo con sus respectivos objetivos a corto plazo y alcanzar la visión trazada.

A nivel político a pesar de que en los últimos años ha existido una estabilidad y permanencia del gobierno en el Ecuador, esto no ha significado que las empresas del

sector privado se encuentren estables, debido a las múltiples reformas políticas y económicas lo cual ha generado un ambiente de incertidumbre e inestabilidad. La crisis por la que atraviesa al momento Ecuador ha provocado que existan nuevos emprendimientos direccionados a la educación, asesoría y manejo económico. Por tal motivo las perspectivas de crecimiento del sector son altas considerando la necesidad de desarrollo y formación continua que el ámbito laboral demanda en la actualidad, siempre y cuando se dé un valor agregado al servicio que se está ofreciendo que permita a la empresa Progress diferenciarse de su competencia, con la autonomía para establecer proyectos y dictar cursos según demanda del mercado, por tanto se perfila con las capacidades necesarias para competir en el sector a pesar del tiempo relativamente corto que lleva en funcionamiento.

La empresa PROGRESS se encuentra dentro de una industria competitiva en el que a pesar de la crisis económica que tiene Ecuador, su crecimiento ha sido sostenido debido a que muchas empresas y personas han desviado la atención hacia la preparación y actualización de conocimientos que permitan el desarrollo profesional de las personas involucradas en sus empresas o vidas profesionales. Con el desarrollo del plan estratégico se busca establecer las mejores tácticas del mercadeo que hay en la actualidad basándose en la demanda que existe por la superación profesional de las personas y de las empresas que buscan ser cada vez más competitivas dentro de su línea de producto. Las estrategias propuestas en el plan estratégico están orientadas al desarrollo de métodos y procesos que permitan tener una ventaja competitiva frente a la competencia permitiendo crear una diferencia versus sus competidores brindando un servicio personalizado con calidad y un alto compromiso de innovación y respaldando a sus clientes con una estructura empresarial sólida, integrada y eficiente.

## **Abstract**

This document contains the strategic plan for the company “Progress Capacitación, Certificación & Consultoría Cia. Ltda.” which was created by magisters Eng. Verónica Reina MSc., Eng. Juan Manuel Guzmán MSc. and Eng. Fernando Chauvin MSc., in response to the need for development and continuous training that any workplace demands today and the fact that companies nowadays need to invest in hours of training their employees to gain competitiveness, Progress was constituted as a company in August of the year 2017 with the goal of dedicating itself to the research and development operations, training, counseling. The company poseses administrative personel that’s highly experienced in activities related to planning, execution and control of training events; Likewise, it has an extensive list of qualified teachers that provide services accross different proposed learning programs and which will allow it's students to execute processes efficiently and reliably to their full satisfaction.

Nonetheless there is a problem, as a practically new company it does not have a plan that allows it to develop strategies to join a highly competitive market and make decisions to drive the company towards meeting the objectives set by the partners. The results allowed identifying inside the strategic plan the main strengths, opportunities, weaknesses and threats that the company has in front of the market and in this way it was possible to establish product strategies, image, brand and market development strategies that will allow The company will meet the long-term objectives with their respective short-term objectives and achieve the outlined vision.

At a political level, despite the fact that in recent years there has been stability and permanence of the government in Ecuador, this has not meant that private sector companies are stable, due to the multiple political and economic reforms, which has

generated a environment of uncertainty and instability. The crisis that Ecuador is going through has led to new ventures aimed at education, counseling and economic management. For this reason the growth prospects of the sector are highly considering the need for development and continuous training that any workplace currently demands, provided that added value is given to the service being offered that allows Progress to differentiate itself from its competence, with the autonomy to establish projects and dictate courses according to market demand, therefore it is outlined with the necessary capacities to compete in the sector despite the relatively short in-operation time.

PROGRESS as a company is located in the midst of a highly competitive industry in which despite the financial crisis in Ecuador has grown at a sustained pace due to the fact that many companies and people have diverted their efforts to preparation and knowledge updating to ensure personal development inside their work or professional environments. With the development of this strategic plan, we seek to establish the best marketing tactics currently based on the existing demand for professional development and companies that seek to be increasingly competitive within their product line. The strategies proposed in this strategic plan are oriented to develop methods and processes that allow competitive advantage in terms of proficiency allowing to create beneficial gaps compared to the competition offering a personalized quality service and highly committed to innovation and support towards its clients with a solid, integrated and efficient business structure.

**Tabla de Contenido**

Capítulo 1: Situación General del Sector .....	1
Situación General.....	1
Panorama Actual del Sector.....	1
Perspectivas de Crecimiento del Sector.....	2
Resumen.....	2
Capítulo 2: Filosofía Empresarial.....	4
Antecedentes.....	4
Misión .....	4
Visión.....	5
Valores .....	5
Principios .....	5
Código de Ética.....	6
Finalidad.....	6
Alcance.....	7
Conflicto de intereses.....	7
Relaciones externas.....	8
Relaciones internas.....	8
Manejo de la información .....	8
Uso de recursos .....	9
Resumen.....	9

Capítulo 3: Contexto Global y Evaluación Externa .....	11
Análisis Competitivo del País .....	11
Condiciones de la Demanda .....	14
Estrategia, Estructura y Rivalidad de las Empresas.....	15
Sectores Relacionados y de Apoyo.....	15
Influencia del Análisis en el Sector .....	16
Análisis del Entorno PESTEC .....	16
Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P).....	16
Fuerzas económicas y financieras (E).....	17
Fuerzas sociales, demográficas (S) .....	18
Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	19
Fuerzas ecológicas y ambientales (E) .....	19
Fuerzas culturales (C) .....	19
La Organización y los Competidores (Cinco fuerzas de PORTER).....	20
Poder de negociación de los proveedores .....	20
Poder de negociación de los compradores .....	21
Amenaza de los sustitutos .....	21
Amenaza de los entrantes.....	22
Rivalidad de los competidores .....	22
Oportunidades .....	23
Amenazas .....	24

Matriz EFE.....	24
Resumen.....	25
Capítulo 4: Evaluación Interna.....	27
Análisis Interno AMOFHIT .....	27
Administración y gerencia (A).....	27
Marketing y ventas (M).....	27
Operaciones y logística, infraestructura (O) .....	27
Finanzas y contabilidad (F).....	28
Recursos humanos (H) .....	28
Sistemas de información y comunicaciones (I) .....	28
Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	28
Debilidades.....	28
Fortalezas .....	29
Matriz EFI.....	29
Cadena de Valor.....	30
Resumen.....	31
Capítulo 5: El Proceso Estratégico .....	33
Objetivos de Largo Plazo.....	33
OLP 1. ....	33
OLP 2. Para el 2020 la empresa PROGRESS se conformará como “Instituto superior PROGRESS” donde desarrollará niveles de titulación técnicos y tecnológicos en varios campos como son: .....	33

OLP 3 .....	33
Intereses Organizacionales y Potencial Organizacional .....	34
Estrategias en Acción.....	34
Matriz Fortalezas Oportunidades, Debilidades, Amenazas (MFODA).....	35
FODA Cruzado .....	36
Estrategias FO .....	37
Estrategias FA .....	37
Estrategias DO .....	37
Estrategias DA .....	38
Matriz Boston Consulting Group (MBCG) .....	40
Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).....	41
Marketing y comunicación corporativa .....	43
Desarrollo de mercados.....	44
Desarrollo de productos .....	44
Matriz Interna Externa (MIE) .....	44
Marketing y comunicación corporativa .....	45
Desarrollo de mercados.....	46
Desarrollo de productos .....	46
Matriz Gran Estrategia (MGE) .....	46
Marketing y comunicación corporativa .....	47
Desarrollo de mercados.....	47

Desarrollo de productos .....	48
Matriz de Decisión.....	48
Estrategias Retenidas y de Contingencia .....	50
Estrategias retenidas.....	50
Estrategias de contingencia .....	51
Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo.....	51
Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos .....	52
Océanos Azules y Rojos .....	54
Estrategias de imagen, marca y reputación .....	55
Marketing y comunicación corporativa .....	56
Resumen.....	56
Capítulo 6: Implementación y Evaluación de la Estrategia.....	58
Objetivos de Corto Plazo .....	58
Recursos Asignados a los Objetivos Corto Plazo.....	59
Políticas de Cada Estrategia.....	62
Estructura de la Organización.....	64
Recursos Humanos y Motivación .....	66
Gestión del Cambio .....	67
Evaluación Estratégica.....	67
Perspectivas de control.....	68
Aprendizaje interno .....	68

Procesos, clientes, perspectiva financiera .....	68
Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard).....	69
Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social.....	70
Resumen.....	71
Capítulo 7: Plan Estratégico Integral, Conclusiones y Recomendaciones .....	72
Plan Estratégico Integral (PEI) .....	72
Futuro del Sector Objeto de Estudio.....	75
Conclusiones .....	75
Recomendaciones .....	76
Referencias.....	78

**Lista de Tablas**

Tabla 1. Ranking de posiciones globales del Índice de Competitividad Global 2017-2018 .....	12
Tabla 2. Ecuador - Índice de Competitividad Global.....	13
Tabla 3. Resultados y ranking del Ecuador en el Índice de Libertad Económica. ....	17
Tabla 4. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	25
Tabla 5. Matriz de Evaluación de Factores Interno (MEFI) .....	30
Tabla 6. Matriz FODA .....	36
Tabla 7. Matriz FODA Cruzado.....	39
Tabla 8. Matriz PEYEA .....	42
Tabla 9. Calculo matriz PEYEA .....	43
Tabla 10. Matriz interna externa .....	45
Tabla 11. Matriz de Decisión .....	49
Tabla 12. Matriz de Estrategias Vs Objetivos de largo plazo .....	52
Tabla 13. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos.....	53
Tabla 14. Océanos azules y océanos rojos .....	54
Tabla 15. Recursos utilizados para la ejecución de los objetivos a corto plazo .....	60
Tabla 16. Políticas de cada Estrategia .....	63
Tabla 17. Balanced Scorecard .....	70

## Lista de Figuras

Figura 1. Tomado de (Moncayo, 2016). Análisis de los 12 pilares de la competitividad reportado para Ecuador.....	18
Figura 2. Registro de operadores de capacitación calificados. 31 de diciembre del 2016. ....	19
Figura 3. Registro de operadores de capacitación. 31 de diciembre del 2016. ....	22
Figura 4. (Profesional, 2014) Levantamiento de Necesidades de Capacitación (Empresas) SECAP. ....	23
Figura 5. Cadena de valor sugerida para PROGRESS.....	31
Figura 6. Matriz BCG (Boston Consulting Group).....	40
Figura 7. Matriz PEYEA.....	43
Figura 8. Matriz Interno Externa.....	45
Figura 9. Matriz GE.....	47
Figura 10. Logo de la empresa PROGRESS.....	55
Figura 11. Estructura organizacional de PROGRESS.....	65
Figura 12. Estructura organizacional sugerida de PROGRESS.....	66
Figura 13. Plan estratégico integral.....	73
Figura 14. Cronograma y presupuesto estimado.....	74

## **Capítulo 1: Situación General del Sector**

### **Situación General.**

La empresa “PROGRESS Capacitación, Certificación & Consultoría Cia. Ltda.”, fue constituida el 29 de agosto del 2017 con el objetivo de dedicarse a las operaciones comprendidas dentro del nivel 2 del CIU: P85-ENSEÑANZA. La empresa comprende las etapas o fases de producción de bienes / servicios, comercialización, explotación, distribución, investigación y desarrollo, promoción, capacitación, asesoramiento, intermediación e importación de la actividad antes mencionada.

Posee un personal administrativo con un alto nivel de experiencia en las actividades relacionadas a la planificación, ejecución y control de eventos de capacitación; así mismo cuenta con una amplia lista de docentes calificados para prestar servicios en los diferentes programas que la empresa ofrece y que permiten ejecutar los procesos de manera eficiente y confiable, para la satisfacción de sus clientes.

PROGRESS no cuenta con el tiempo de experiencia requerido en el mercado para poder participar en los cursos publicados a través del portal del SERCOP (Sistema Nacional de Contratación Pública); ya que es una empresa nueva y por tanto no cuenta con los convenios necesarios para el uso de aulas debidamente equipadas para las capacitaciones y adicionalmente se encuentra en el desarrollo de una plataforma virtual para dictar cursos.

### **Panorama Actual del Sector.**

En la investigación realizada en la SETEC (Secretaría Técnica del Sistema Nacional de Cualificaciones), se menciona que el sector de Capacitación y consultorías que mantienen una competencia directa con PROGRESS están enfocadas en su mayoría en cursos de tipo administrativo y operativo.

En el mercado de centros de capacitación y formación existen empresas que cuentan con una amplia experiencia e historia como es la empresa SECAP que actualmente cuenta con una fuerte infraestructura y con el apoyo de empresas externas las cuales proporcionan una amplia agenda de convenios empresariales.

### **Perspectivas de Crecimiento del Sector.**

Se debe considerar que el recurso o activo más importante que tiene cualquier organización es el recurso humano, siendo el pilar fundamental para el éxito de la misma, por tal motivo la preparación y capacitación del mismo no es únicamente un instrumento de crecimiento para la empresa, también permite establecer un compromiso entre el empleado y el cumplimiento de los objetivos organizacionales, brindándole la oportunidad de alcanzar logros gracias al conocimiento, preparación y certificación obtenida por medio de las distintas instituciones de Formación Continua.

La capacitación es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual los asociados adquieren conocimientos y desarrollan destrezas específicas relativas al trabajo. De igual forma, contribuye a modificar las actitudes de los asociados relacionadas con aspectos de la organización, el puesto que ocupan o el ambiente laboral.

(Mendez, 2007).

### **Resumen.**

La empresa “PROGRESS Capacitación, Certificación & Consultoría Cia. Ltda.”, la cual fue constituida el 29 de agosto del 2017 con el objetivo de dedicarse a las operaciones comprendidas dentro del nivel 2 del CIU: P85-ENSEÑANZA. La empresa comprenderá las etapas o fases de producción de bienes / servicios, comercialización, explotación, distribución, investigación y desarrollo, promoción,

capacitación, asesoramiento, intermediación e importación de la actividad antes mencionada

Actualmente la empresa “PROGRESS Capacitación, Certificación & Consultoría Cia. Ltda.” cuenta con dos funcionarios bajo relación de dependencia y 4 funcionarios bajo la prestación de servicios profesionales.

La finalidad de realizar un plan estratégico de la empresa “PROGRESS Capacitación, Certificación & Consultoría Cia. Ltda.” es poder entregar a la empresa un análisis completo de la situación del mercado en el sector educativo apalancando el desarrollo de la misión, visión y valores para tener un enfoque claro de donde se desea llegar.

Al ser una empresa con poca historia en el mercado no cuenta con un plan que le permita desarrollar estrategias para ingresar a un mercado de manera competitiva. Con el desarrollo del plan estratégico que se va a elaborar, la empresa “PROGRESS Capacitación, Certificación & Consultoría Cia. Ltda.” podrá tomar decisiones que les permita impulsar a la empresa hacia el cumplimiento de los objetivos planteados por los socios.

## **Capítulo 2: Filosofía Empresarial**

### **Antecedentes**

La empresa “PROGRESS Capacitación, Certificación & Consultoría Cia. Ltda.” pretende solventar las necesidades que tiene las personas de la ciudad de Quito, incrementar sus conocimientos en distintos temas como parte de su crecimiento profesional y luego ampliarse a distintas ciudades del país.

La empresa, considerando la necesidad de desarrollo y formación continua que el ámbito laboral demanda en la actualidad y que las empresas necesitan invertir en horas de capacitación a sus colaboradores para ganar competitividad, la empresa busca que en coordinación con la Secretaría Técnica del Sistema Nacional de Cualificaciones y Capacitación (SETEC), legitimar como Organismo Evaluador de la Conformidad (OEC); con el fin de convertirse en una de las mejores empresa certificadora en diferentes perfiles profesionales, actualmente certificando en las siguientes ramas: Agente de ventas; Aplicación y proyectos de construcción; Asistencia de contabilidad; Asistencia en seguridad industrial; Guía Nacional NTE INEN 2 443:2008, y Ofimática: Asistencia administrativa con manejo de ofimática.

En la sociedad actual, la capacitación es considerada como una forma extraescolar de aprendizaje, necesaria para el desarrollo de cuadros de personal calificado e indispensable para responder a los requerimientos del avance tecnológico y elevar la productividad en cualquier organización.

### **Misión**

Desarrollar actividades de capacitación, certificación y consultoría con la finalidad de satisfacer las necesidades de cada uno de los clientes ya sean particulares, empresas públicas o privadas brindando un servicio de calidad en cada uno de los

procesos, con un alto compromiso e innovación académica y pedagógica, administrativa y tecnológica.

### **Visión**

Ser una empresa líder que responda a las necesidades de capacitación, certificación & consultoría a nivel nacional, utilizando herramientas académicas y pedagógicas, que brinden soluciones dentro de una organización sólida, integrada y eficiente, que cumpla con la satisfacción de sus clientes a través del servicio personalizado y así alcanzar la construcción del capital social y económico.

### **Valores**

- Honestidad
- Calidad en los procesos
- Solidez
- Eficiencia
- Servicio personalizado
- Compromiso
- Innovación
- Respeto
- Trabajo en equipo
- Puntualidad
- Confianza

### **Principios**

La empresa PROGRESS Cia. Ltda. tiene la convicción que para poder consolidarse se debe iniciar con la difusión de sus principios éticos a todas las personas que participan de manera directa o indirecta en la empresa.

- Ofrecer un beneficio justo en cada negociación, dentro de un marco de comportamiento ético.
- Promover el trabajo en equipo con el personal de la empresa.

- Trabajar en condiciones de limpieza, orden y seguridad para cada uno de los proyectos a desarrollarse, con la finalidad de dar comodidad a sus clientes.
- Motivar y acoger sugerencias y recomendaciones de sus colaboradores para el bien de la compañía.
- Impulsar el desarrollo de los colaboradores en base a los méritos y a la gestión del conocimiento.
- Comprometer a los colaboradores el cumplimiento de los valores que posee la empresa.

### **Código de Ética**

El código ético tiene como propósito anclar la visión, misión y valores con la gestión empresarial definiendo el comportamiento dentro y fuera de la empresa; “busca establecer un conjunto básico y prioritario de conductas que guíen el actuar de los funcionarios en procura del desarrollo de una cultura basada en altos valores éticos, orientados a impulsar una clara gestión transparente” (Heredia, 2013).

#### **Finalidad**

La finalidad del presente código de ética es definir lineamientos que permitan establecer normas de comportamiento empresarial que fomenten la igualdad y valores entre los clientes, colaboradores, proveedores. La empresa ha conformado su código de ética basándose en fomentar la honestidad, respeto, trabajo en equipo, puntualidad y confianza, con el objetivo de establecer una serie de acciones que regulen la manera de actuar y proceder dentro de la empresa PROGRESS Cia. Ltda.

### **Alcance**

El presente código de ética está dirigido a todas las personas que participen de manera directa (accionistas, colaboradores) e indirecta con la empresa (proveedores, clientes) y el incumplimiento del mismo serán consideradas como faltas graves.

### **Conflicto de intereses.**

Es la afectación que se produce cuando una decisión es tomada imparcialmente de acuerdo a una influencia directa o indirecta en beneficio e interés personal o los interesados son parientes cercanos o cuando se mantiene una relación cercana con algún funcionario o personas que tengan intereses con la empresa. (Heredia, 2013).

Los accionistas, jefaturas y colaboradores de la empresa PROGRESS Cia. Ltda. deberán cumplir y hacer cumplir los siguientes hechos:

- Siempre prevalecerá los intereses de la empresa.
- Todo proceso de contratación de proveedores y personal deberán ser correctamente validados sin tener ningún tipo de preferencias por ningún participante.
- No se emitirán certificados a personas que tengan algún tipo de afinidad con el personal a menos que hayan realizado y concluido los cursos vigentes.
- Se dará a conocer de manera inmediata cualquier mala actuación de los involucrados en la empresa evitando favorecer o perjudicar a nadie por el tipo de afinidad que se mantenga.
- Rechazar algún tipo de obsequio, invitaciones que puedan ser interpretados como sobornos dañando la integridad de algún empleado o accionista.

### **Relaciones externas**

- Los colaboradores y accionistas de la empresa PROGRESS Cia. Ltda. atenderán a los clientes y proveedores con respeto y amabilidad sin hacer ningún tipo de discriminación.
- Todas las relaciones externas que tenga el colaborador y accionista deberán ser manejadas de manera transparente y con la confidencialidad de todos los temas y procesos que se tratan en la empresa.
- Las contrataciones de proveedores y capacitadores que requiera la empresa deberán estar apegados a los principios y valores que posee PROGRESS Cia. Ltda..

### **Relaciones internas**

- El trato entre colaboradores deberá tener como base el respeto y la igualdad, es decir no debe existir ningún tipo de discriminación.
- Evitar los comentarios mal habidos, insultos y que denigren a la persona y su vida.
- Deberá priorizar el trabajo en equipo con la finalidad de crear un ambiente adecuado.
- Todo personal nuevo deberá contar con el apoyo de todo el personal y la capacitación adecuada para desarrollar sus funciones.

### **Manejo de la información**

- El manejo de toda la información de empleados, datos, recursos, procesos y valores deberán ser manejados con la mayor discreción dentro y fuera de la oficina estableciendo un acuerdo de confidencialidad con los proveedores, en caso de ser entregada información confidencial de los clientes.

- Se suministrara de información necesaria a entes reguladores cuando así se requiera y bajo una autorización de las jefaturas o personas a cargo de los distintos departamentos.

### **Uso de recursos**

- Los colaboradores y accionistas deberán garantizar el correcto uso de los activos de la empresa en función de la misma.
- No usar las instalaciones de la empresa ni el equipo de oficina para propósitos personales.
- No usar las instalaciones de la empresa para actos que vayan en contra de los principios y valores de la misma.
- Velar siempre por el cuidado y mantenimiento de todos los muebles, útiles y equipos de oficinas entregado a cada colaborador o accionista.

### **Resumen**

La empresa PROGRESS liderada por los magisters Ing. Verónica Reina MSc., Ing. Juan Manuel Guzmán MSc. y Ing. Fernando Chauvin MSc., que considerando la necesidad de desarrollo y formación continua que el ámbito laboral demanda en la actualidad y considerando que las empresas necesitan invertir en horas de capacitación a sus empleados para ganar competitividad, la empresa fue constituida en agosto del año 2017 por con el objetivo de dedicarse a las operaciones de investigación y desarrollo, capacitación, asesoramiento.

Posee un personal administrativo con un alto nivel de experiencia en las actividades relacionadas a la planificación, ejecución y control de eventos de capacitación; así mismo cuenta con una amplia lista de docentes calificados para prestar servicios en los diferentes programas que la empresa ofrece y que permiten

ejecutar los procesos de manera eficiente y confiable, para la satisfacción de sus clientes.

Inicialmente para determinar los enfoques estratégicos se realizó una evaluación de la filosofía corporativa y se sugiere la siguiente misión y visión.

Misión: “Desarrollar actividades de capacitación, certificación y consultoría con la finalidad de satisfacer las necesidades de cada uno de los clientes ya sean particulares, empresas públicas o privadas brindando un servicio de calidad en cada uno de los procesos, con un alto compromiso e innovación académica y pedagógica, administrativa y tecnológica”.

Visión: “Ser una empresa líder que responda a las necesidades de capacitación, certificación & consultoría a nivel nacional, utilizando herramientas académicas y pedagógicas, que brinden soluciones dentro de una organización sólida, integrada y eficiente, que cumpla con la satisfacción de sus clientes a través del servicio personalizado y así alcanzar la construcción del capital social y económico”.

### **Capítulo 3: Contexto Global y Evaluación Externa**

En el Ecuador el sector de capacitación, entrenamiento y asesoría ha tenido auge debido al interés que tienen las empresas y las personas en actualizar sus conocimientos permitiendo que el mercado Ecuatoriano sea atractivo para muchas empresas que han decidido internacionalizarse ocasionando la participación de empresas extranjeras en el país como en el caso de la empresa IZO o la empresa THE EDGE las mismas que incitan a que empresas Ecuatorianas busquen alcanzar estándares de calidad para ser competitivos y poder alcanzar mayor participación en el mercado.

En el presente capítulo se realiza el análisis del entorno local e internacional del Ecuador tomando en cuenta las relaciones que tienen con otras regiones. Identificamos los factores internos y externos que debe de considerar la empresa PROGRESS Cia. Ltda. para ser más competitivo. El análisis permite conocer el entorno y el sector en el que se desempeña la empresa, también se analizan las fortalezas, sus debilidades, oportunidades y amenazas.

#### **Análisis Competitivo del País**

De acuerdo al *Ranking de posiciones globales del Índice de Competitividad Global 2007-2017* donde se ha evaluado la competitividad reportada para Ecuador se puede apreciar que en los últimos años Ecuador ocupa el puesto 97 de 137 economías analizadas.

Tabla 1. *Ranking de posiciones globales del Índice de Competitividad Global 2017-2018*

	Economía	Posición Global
	Suiza	1
	Estados Unidos	2
5 mejores	Singapur	3
	Holanda	4
	Alemania	5
	Chile	33
	Colombia	66
	Perú	72
	Uruguay	76
Suramérica	Brasil	80
	Argentina	92
	Ecuador	97
	Paraguay	112
	Bolivia	121
	Venezuela	127
	Mauritania	133
	Liberia	134
5 peores	Chad	135
	Mozambique	136
	Yemen	137

Nota. *Adaptado de* (comercio, 2017)

En la Tabla 2, *Índice de Competitividad Global 2007-2017* se observa que la economía ecuatoriana creció en los años 2011 hasta el 2014, en estos años el índice de competitividad incrementó de 3.65 hasta 4.18. Las 30 posiciones que Ecuador escaló en el ranking, se desvanecieron por la crisis económica del país, debido a que el precio del petróleo se desplomó ocasionando que la economía empeore de año a año durante los últimos tres periodos.

Tabla 2. *Ecuador - Índice de Competitividad Global*

<b>Fecha</b>	<b>Ranking de Competitividad</b>	<b>Índice de Competitividad</b>
2017	97	3.91
2016	76	4.07
2014	71	4.18
2013	86	3.94
2012	101	3.82
2011	105	3.65
2010	105	3.56
2009	104	3.58
2008	103	3.57
2007	94	3.62

Nota. *Adaptado de* (comercio, 2017)

El factor macroeconómico del país y las condiciones de los commodities (petróleo en el caso de Ecuador) generaron periodos de prosperidad pero luego crisis, lo que determina que el progreso del Ecuador depende mucho de un recurso natural dejando al descubierto que no existe otras fuentes de crecimiento económico, por tanto estaríamos dependiendo en gran escala de la variación en el precio del petróleo.

Por tal motivo la crisis ha provocado que existan nuevos emprendimientos direccionados a otros sectores y que se desarrollen empresas que fomenten la educación, la asesoría en manejo económico, empresas financieras, automotrices y de producción, ocasionando que el mercado ecuatoriano comience sea atractivo en otros sectores y no solo en el sector petrolero.

La crisis por la que atraviesa el Ecuador al depender de un recurso natural con lleva a que el mercado laboral sea cada vez más competitivo y que las prácticas de contratación o despido sean analizadas en base a los talentos, capacidades y entrenamiento de las personas.

### **Condiciones de la Demanda**

Se ha podido evidenciar que el consumidor ecuatoriano ha disminuido su interés de inversión en capacitación y entrenamiento pese al impulso que el gobierno central está mostrando para estas actividades, por tal motivo la demanda se transforma en un reto para el sector de educación, capacitación, asesoría y entrenamiento.

Día a día los ecuatorianos están cambiando sus patrones de comportamiento, cada vez se tornan más competitivos generando así la necesidad de aumentar sus conocimientos y preparación, usando esto como una estrategia para su crecimiento y como una herramienta para distinguirse en sus labores diarias.

La demanda en el Ecuador se ha visto afectada por las condiciones en las que actualmente el consumidor busca al momento de adquirir productos o contratar servicios en base a sus necesidades y que vayan de la mano con los avances tecnológicos de la época, por tanto existe una mayor exigencia pero sobre todo su intención es el ahorro y el beneficio económico, esto podría ocasionar que su propósito se vea alterado no por un beneficio final o por la mejor opción, sino más bien por un precio cómodo en su adquisición.

El consumidor promedio en el Ecuador, de acuerdo a estudios efectuados realiza generalmente sus compras de manera impulsiva y emocional, mayormente a través de Internet, sin medir el alcance de sus finanzas y sin justificación necesaria del gasto efectuado.

### **Estrategia, Estructura y Rivalidad de las Empresas**

El sector de capacitación, asesoría y entrenamiento ha incrementado cada año, se diferencia por mantener certificaciones que ayudan a dar un mayor beneficio a las distintas empresas que lo poseen.

Las estrategias de algunas empresas están orientadas a distintos segmentos del mercado como son las capacitaciones y entrenamientos a empresas públicas y otros a empresas privadas, de la misma manera se distinguen de actividades administrativas y técnicas.

La rivalidad que existe entre empresas del sector de capacitación, asesoría y entrenamiento en Ecuador están determinadas por el nivel de instructores, la infraestructura física y tecnológica y la atención hacia los clientes que manejan.

### **Sectores Relacionados y de Apoyo**

En Ecuador a partir del 22 de marzo de 2016, la Secretaría Técnica del Sistema Nacional de Cualificaciones y Capacitación Profesional (SETEC) inicia a nivel nacional el proceso de registro de Operadores de Capacitación fortaleciendo al talento humano de las empresas públicas y privadas.

Con el registro que realiza la SETEC se puede hacer un mapeo de todas las instituciones que realizan capacitación dando a conocer la oferta y el tipo de capacitaciones que ofrecen.

### **Influencia del Análisis en el Sector**

El desarrollo del sector a pesar de que no requiere de un gran recurso financiero si tiene que tener la suficiente experiencia en el proceso de capacitación. La barrera que se puede presentar en este sector sería la alta competencia ya que existen actualmente varias empresas autónomas que no necesariamente están obligadas a estar certificadas en la SETEC. La educación es un factor que a través de iniciativas de convenios y alianzas estratégicas pueden llegar a resolver las necesidades de los usuarios y de esa manera minimizar la barrera competitiva del sector.

### **Análisis del Entorno PESTEC**

El presente análisis es importante para determinar y conocer el entorno en el que va a desarrollar la empresa PROGRESS Cia. Ltda., identificando las oportunidades que tiene la misma frente al mercado así como sus amenazas a posibles competidores y productos sustitutos.

Para la evaluación de los factores externos se realizará un análisis político, económico, social, tecnológico y ecológico que nos permitan tener un mejor enfoque sobre el sector de capacitación, asesoría y entrenamiento.

#### **Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)**

A pesar de que en los últimos años ha existido una estabilidad política en el Ecuador, esto no ha significado que las empresas del sector privado se encuentren estables, debido a las múltiples reformas políticas y económicas lo cual ha generado un ambiente de incertidumbre e inestabilidad.

Según (The Heritage Foundation in partnership with Wall Street Journal, 2018), Ecuador se encuentra en el puesto 165 de 180 países; su porcentaje general ha descendido 8 puntos en los factores fiscales, integridad del gobierno libertad económica y los derechos de propiedad.

Tabla 3. Resultados y ranking del Ecuador en el Índice de Libertad Económica.

Puntaje general	48,5				
Ranking mundial	165°				
<b>Reglas generales</b>		<b>Gobierno</b>			
Derechos de propiedad	36,7		Gasto de gobierno	52,5	
Integridad de gobierno	30,2		Carga impositiva	79,4	
Eficacia judicial	23,3		Libertad fiscal	47,0	
<b>Eficiencia regulatoria</b>		<b>Apertura de mercados</b>			
Libertad de negocios	55,6		Libertad de comercio	68,8	
Libertad de trabajo	43,7		Libertad de inversión	35,0	
Libertad monetaria	70,1		Libertad financiera	40,0	

Nota. Adaptado de (The Heritage Foundation in partnership with Wall Street Journal, 2018)

### Fuerzas económicas y financieras (E)

Considerando el financiamiento que realiza la Secretaría Técnica del Sistema Nacional de Cualificaciones y Capacitación (SETEC) a cursos y programas dentro y fuera del país la empresa PROGRESS Capacitación, Certificación & Consultoría Cia. Ltda. en coordinación con la mencionada entidad busca legitimar como Organismo Evaluador de la Conformidad; con el fin de convertirse en una empresa certificadora en diferentes perfiles profesionales.

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2015	2016
01 Instituciones	2.9	3	3	3.1	3.2	3.6	3.4	3.3
02 Infraestructura	2.5	2.9	3.2	3.4	3.5	3.8	4.1	4
03 Estabilidad Macroeconómica	5.9	5	4.8	5.2	5.3	5.2	4.7	4.4
04 Salud y Educación Primaria	5.1	5.1	5.6	5.7	5.7	5.9	5.9	5.8
05 Educación Superior y Capacitación	3	3.2	3.6	3.8	3.8	4.2	4.3	4.3
06 Eficiencia Mercados de Bienes	3.3	3.3	3.4	3.6	3.7	4	3.8	3.8
07 Eficiencia Mercado Laboral	3.8	3.3	3.2	3.4	3.5	4	3.8	3.6
08 Desarrollo del Mercado Financiero	3.2	3.4	3.4	3.5	3.6	3.8	3.5	3.4
09 Disposición Tecnológica	2.7	2.9	3	3.1	3.6	3.5	3.5	3.5
10 Tamaño del Mercado	3.7	3.9	3.8	3.8	3.9	4	4	3.9
11 Sofisticación Negocios	3.5	3.4	3.3	3.6	3.7	4	3.7	3.7
12 Innovación	2.4	2.3	2.4	2.8	3	3.4	3.2	3
GLOBAL	3.6	3.6	3.7	3.8	3.9	4.2	4.1	4

*Figura 1.* Tomado de (Moncayo, 2016). Análisis de los 12 pilares de la competitividad reportado para Ecuador

Se analizó los doce pilares de la competitividad reportados para Ecuador donde se señala que el país ha tenido una tendencia a crecer en Infraestructura y en educación superior y entrenamiento, es decir que la inversión del gobierno central se ha visto enfocado en estas actividades aunque dicha inversión hayan generado una deficiencia en el mercado laboral y en la estabilidad macroeconómica, ver Figura 2.

### **Fuerzas sociales, demográficas (S)**

En el estudio realizado por la SETEC en el año 2016 se tuvo un resultado que señala que el mayor número de empresas certificadas que ofrecen un servicio de capacitación y formación se encuentran constituidas en la provincia de Pichincha, lo que determina que el índice de competencia en esta provincia es alto creando una tendencia a que más personas y empresas se vean atraídos por actualizar conocimientos y ampliar los mismos para un mayor desarrollo profesional.

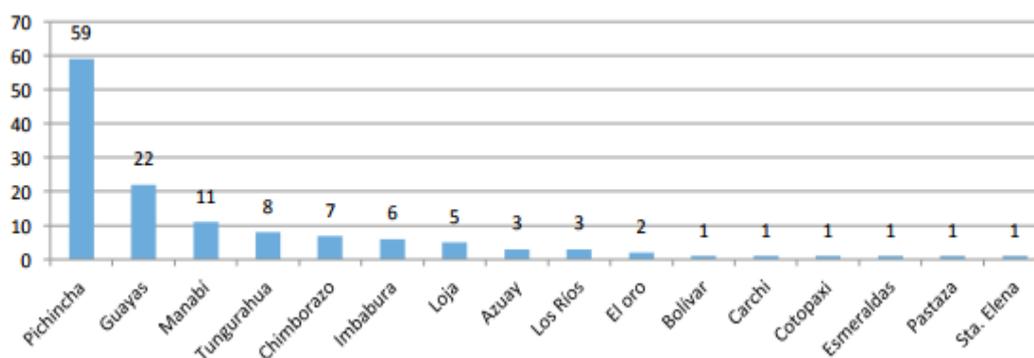


Figura 2. Registro de operadores de capacitación calificados. 31 de diciembre del 2016.

Tomado de “Estadísticas” por Secretaría Técnica del Sistema Nacional de Cualificaciones y Capacitación Profesional (SETEC) (*Dirección de Planificación, 2016*).

### **Fuerzas tecnológicas y científicas (T)**

La empresa PROGRESS cuenta con la autonomía para establecer proyectos y dictar cursos según demanda del mercado, por tanto se perfila con las capacidades necesarias para competir en el sector a pesar del tiempo relativamente corto que lleva en funcionamiento. De misma manera PROGRESS ofrece el establecimiento de proyectos y/o programas virtuales que cuenten con mayor facilidad de acceso para sus participantes.

### **Fuerzas ecológicas y ambientales (E)**

La empresa PROGRESS no tiene influencia en este factor debido a que las clases de capacitación, asesoría y entrenamiento son realizadas en instalaciones debidamente adecuadas y que no generan mayor impacto ambiental y ecológico.

### **Fuerzas culturales (C)**

El nivel de preparación y educación en el Ecuador es diverso, se encuentra estrechamente ligado a la situación económica y social de los distintos sectores del país y por tanto la apertura respecto de mantener una capacitación continua puede ser

variada, siendo así, que para ciertas personas podría significar un gasto innecesario en tanto que para otras lo considerarían una parte fundamental de su desarrollo profesional. La población ecuatoriana también varía de forma continua, lo que ocasiona que los segmentos de mercado del sector en el que se desenvuelve PROGRESS sean amplio y se origine una necesidad de capacitación continua.

### **La Organización y los Competidores (Cinco fuerzas de PORTER)**

Existe un alto nivel de competencia en el sector de capacitación, asesoría y entrenamiento por tal motivo es importante entender que el valor agregado que tenga cada empresa será de vital importancia para su crecimiento. PROGRESS busca ser una empresa certificada bajo los estándares nacionales e internacionales y ser reconocida como una empresa líder y con responsabilidad social que le permita mantener una oferta catalogada la misma que será renovada permanentemente conforme la demanda de los usuarios.

Al ofrecer una amplia gama de eventos de capacitación que este direccionado a varios segmentos como niños, jóvenes, profesionales y adultos, tendrá que basar sus procesos en los principios y valores que tiene PROGRESS y también promoviendo la eficiencia y la confianza que desea crear en sus clientes.

#### **Poder de negociación de los proveedores**

En el sector de capacitación, asesoría y entrenamiento al que esta direccionado la empresa PROGRESS los proveedores son un componente principal para el correcto funcionamiento de la empresa.

Los proveedores que necesita PROGRESS para ser competitiva se basan en la experiencia y la preparación que tienen los instructores o profesionales que vayan a brindar los cursos y el entrenamiento. Debido a la oferta de instructores que existe actualmente en el mercado del sector de capacitación, asesoría y entrenamiento, permite

que se puedan manejar precios competitivos. Para los instructores, profesionales o capacitadores es importante lograr brindar sus servicios profesionales, sin ser de relevancia el tipo de empresa en la que lo hagan, así no se encuentren debidamente certificadas.

### **Poder de negociación de los compradores**

Los compradores del servicio que ofrece PROGRESS son para empresas pequeñas, medianas y grandes que buscan actualizar constantemente los conocimientos de sus colaboradores y de esa manera competir en sus diferentes sectores en los que se desenvuelven.

Las empresas pequeñas y medianas manejan un poder de negociación bajo porque no requieren de capacitación de un gran número de personas. Las grandes empresas al contrario de las pequeñas y medianas manejan un alto poder de negociación por lo que tienen accesos a mejores precios debido al número de posibles colaboradores que requieran capacitación.

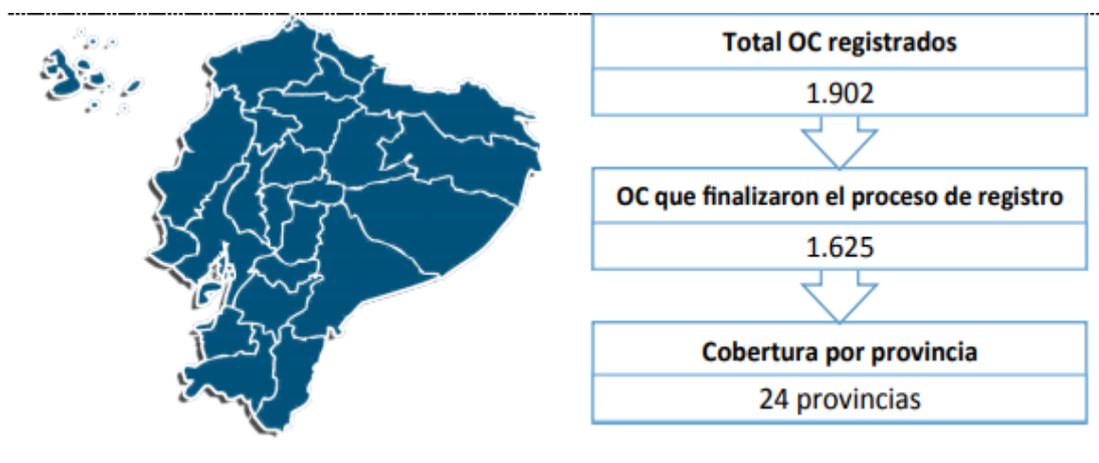
### **Amenaza de los sustitutos**

PROGRESS actualmente entra a un mercado altamente competitivo donde muchas empresas ofrecen servicios de actualización a bajos costos. Los principales productos sustitutos son los programas de actualización y capacitación que se ofrecen por vía web.

La mayoría de las empresas que ofrecen los servicios por la web son empresas extranjeras que manejan costos más bajos porque no deben invertir en espacios físicos y en mucho personal que atiendan de correcta manera a los clientes; a pesar de no ser confiables desvían la atención de muchos posibles clientes que buscan los servicios que ofrece PROGRESS.

### Amenaza de los entrantes

En un análisis realizado en 24 provincias del Ecuador en el año 2016 por la Secretaría Técnica del Sistema Nacional de Cualificaciones y Capacitación (SETEC) se observó que el sector de capacitación está en crecimiento, 1902 empresas legalmente constituidas buscaron tener un registro en la SETEC de las cuales 1625 empresas lograron finalizar el proceso, es decir existe una alta oferta de empresas que están enfocadas en el sector de capacitación, asesoría y entrenamiento donde la única diferencia que van a poseer está en la estrategia que se vaya a implementar.



*Figura 3.* Registro de operadores de capacitación. 31 de diciembre del 2016.

Tomado de “Estadísticas” por Secretaría Técnica del Sistema Nacional de Cualificaciones y Capacitación Profesional (SETEC) (Dirección de Planificación, 2016).

### Rivalidad de los competidores

La empresa “PROGRESS Capacitación, Certificación & Consultoría Cia. Ltda.” pretende solventar de forma inicial, las necesidades de capacitación que tienen las personas y profesionales de la ciudad de Quito, proporcionando conocimiento en distintos temas como parte de su crecimiento profesional; de manera posterior se estima ampliarse a otras ciudades del país.

En un análisis realizado al levantamiento de necesidades de capacitación realizado por el SECAP se puede determinar que el campo en donde invierten más las

empresas es en el de salud y seguridad ocupacional, es decir, la mayoría de las empresas están enfocadas en el bienestar de sus colaboradores.

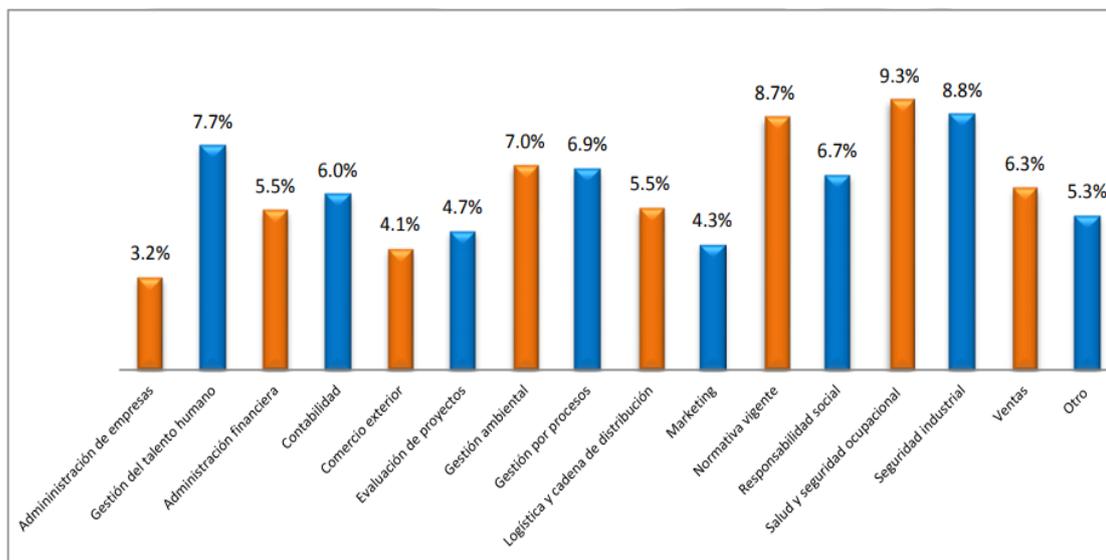


Figura 4. (Profesional, 2014) Levantamiento de Necesidades de Capacitación (Empresas) SECAP.

PROGRESS considera ser competitivo en el mercado desarrollando estrategias que permitan a la empresa lograr un incremento considerable de certificaciones realizadas por competencias laborales a través de la SETEC.

### Oportunidades

- Las personas del equipo, son reconocidas por su capacidad y honestidad.
- Tendencia a estructurar alianzas estratégicas en el mercado actual.
- El sector centro norte donde se encuentra ubicada la empresa se considera como el casco comercial de la ciudad.
- Conseguir condiciones de trabajo más favorables para nuestros colaboradores.
- Alta apreciación por las empresas con experiencias en proyectos y licitaciones.

### **Amenazas**

- El establecimiento cercano de otros centros de capacitación que puedan representar una competencia significativa y reduzca la cantidad de estudiantes y por ende la disminución de los ingresos de los estudiantes.
- Cambios e leyes y reglamentos del gobierno de turno.
- Baja oportunidad de desarrollo del ingreso de empresas pequeñas o nuevas.
- Clima con potencialidad de afectación a la salud.
- Costos elevados de capacitación lo que reduce el interés de las personas.

### **Matriz EFE**

Tabla 4. *Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)*

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
<b>Oportunidades</b>			
Las personas del equipo, son reconocidas por su capacidad y honestidad.	0,15	3	0,45
Tendencia a estructurar alianzas estratégicas en el mercado actual.	0,10	4	0,40
El sector centro norte donde se encuentra ubicada la empresa se considera como el casco comercial de la ciudad.	0,10	3	0,30
Conseguir condiciones de trabajo más favorables para nuestros colaboradores.	0,05	2	0,10
Alta apreciación por las empresas con experiencias en proyectos y licitaciones.	0,10	4	0,40
	0,50		1,65
<b>Amenazas</b>			
El establecimiento cercano de otros centros de capacitación que puedan representar una competencia significativa y reduzca la cantidad de estudiantes y por ende la disminución de los ingresos de los estudiantes.	0,10	4	0,40
Cambios e leyes y reglamentos del gobierno de turno.	0,15	3	0,45
Baja oportunidad de desarrollo del ingreso de empresas pequeñas o nuevas.	0,10	2	0,20
Clima con potencialidad de afectación a la salud.	0,05	2	0,10
Costos elevados de capacitación lo que reduce el interés de las personas.	0,10	4	0,40
	0,50		1,55
<b>TOTAL</b>	1,00		3,20

## Resumen

El Ecuador en los últimos años a pesar de tener una estabilidad política se ha visto afectado de una crisis económica porque es un país económicamente dependiente de un recurso natural que es el petróleo, que ha ocasionado que se usen mecanismos

económicos para poder sostener los gastos principales del país. En un análisis realizado a 137 economías a nivel mundial ubica a Ecuador en el lugar 97 gracias al índice de competitividad que ha decaído en esta crisis.

A pesar de la crisis las empresas han analizado la manera de ser competitivos y mantenerse equilibrados en el mercado por lo que analizando al consumidor se puede evidenciar la crisis económica ha hecho que la sociedad sea más competitiva, es decir, las empresas estén a la vanguardia de las nuevas necesidades de sus clientes y de sus posibles competidores por lo que están en constante actualización y renovación de los recursos principalmente el recurso humano.

La empresa PROGRESS ofrece proyectos y cursos de actualización y capacitación según lo que demande el mercado, cuenta con personal altamente capacitado para cada área que posee, tanto el área administrativa como sus instructores de cada programa que elabora.

## **Capítulo 4: Evaluación Interna**

### **Análisis Interno AMOFHIT**

Este análisis nos permite evaluar las áreas que conforman la parte operativa de la empresa así como los grupos que se involucran.

#### **Administración y gerencia (A)**

La empresa PROGRESS Cia. Ltda. es una empresa privada que fue constituida en Agosto del 2017 por los profesionales Ing. Verónica Reina MSc., Ing. Juan Manuel Guzmán MSc. y Ing. Fernando Chauvin MSc., los cuales constan de amplia experiencia en formación Académica Universitaria en reconocidas instituciones educativas del país por tal motivo dependen directamente de sus socios quienes son los encargados de tomar las correctas decisiones que les ayude a cumplir los objetivos planteados.

#### **Marketing y ventas (M)**

La empresa PROGRESS Cia. Ltda. no cuenta con una gerencia comercial, de la misma manera no tiene una Dirección de Marketing, sí cuenta con un número reducido de personal altamente capacitado que hace las veces de las actividades y funciones en las áreas de procesos, publicidad y generan estrategias para la colocación de los servicios que se van a implementar sería una gran desventaja frente a las empresas líderes como es la empresa SECAP.

#### **Operaciones y logística, infraestructura (O)**

Su oficina se encuentra ubicada en una zona de alto movimiento comercial y cuenta con alianzas estratégicas con empresas del sector, de igual forma la infraestructura y equipamiento de operación se encuentra acorde a los más altos niveles y estándares de calidad nacional.

### **Finanzas y contabilidad (F)**

La empresa se constituyó con un bajo nivel de financiamiento en relación a los competidores líderes en el sector por lo que busca una alianza estratégica que permita sostener la introducción de la empresa al mercado.

### **Recursos humanos (H)**

La empresa está en una etapa inicial, en la actualidad el personal administrativo es especializado y profesional que se encuentran motivados con el crecimiento de la empresa y por tal motivo con el crecimiento personal y profesional, el mismo que está en una etapa de reclutamiento, selección e incorporación a la empresa de personas que permitan a la empresa PROGRESS ser más competitivo y captar más aceptación de las personas que requieran los servicios.

### **Sistemas de información y comunicaciones (I)**

En la actualidad la empresa no cuenta con un sistema de información que le facilite la toma de decisiones, tampoco cuentan con un sistema interno de comunicación por lo que la toma de decisiones se realiza en base a los reportes o informes redactados por el personal administrativo.

### **Tecnología e investigación y desarrollo (T)**

La empresa no tiene un área orientada a la investigación, pero sin embargo la experiencia que poseen sus propietarios y su personal hace que el cliente o posibles clientes adquieran confianza en el producto final, que es la satisfacción de su necesidad de actualizarse o entrenarse en algún campo deseado.

### **Debilidades**

- No cuentan con equipos informáticos de comunicación interna.

- No se cuenta con el presupuesto adecuado en el caso de que la demanda sea mayor a la esperada.
- No se tiene información financiera oportuna para toma de decisiones.
- No se cuenta con gran cantidad de cliente que demanden los costos fijos.

### **Fortalezas**

- Conocimiento y experiencia en el ámbito de capacitaciones.
- Predisposición del personal ante las capacitaciones, actualizaciones y movilización permanente durante el proceso de desarrollo de las planificaciones y las acciones prácticas con los alumnos.
- Personal comprometido en el desarrollo de sus actividades.
- Personal calificado con su cargo.
- Calidad de Servicio.

### **Matriz EFI**

Tabla 5. *Matriz de Evaluación de Factores Interno (MEFI)*

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
<b>Debilidades</b>			
No cuentan con equipos informáticos de comunicación interna.	0,05	1	0,05
No se cuenta con el presupuesto adecuado en el caso de que la demanda sea mayor a la esperada.	0,15	4	0,60
No se tiene información financiera oportuna para toma de decisiones.	0,10	3	0,30
No se cuenta con gran cantidad de cliente que demanden los costos fijos.	0,15	4	0,60
Plataforma tecnología para clientes en desarrollo	0,05	1	0,05
	0,50		1,60
<b>Fortaleza</b>			
Conocimiento y experiencia en el ámbito de capacitaciones.	0,15	3	0,45
Predisposición del personal ante las capacitaciones, actualizaciones y movilización permanente durante el proceso de desarrollo de las planificaciones y las acciones prácticas con los alumnos.	0,05	2	0,10
Personal comprometido en el desarrollo de sus actividades.	0,05	2	0,10
Personal calificado con su cargo.	0,05	3	0,15
Calidad de Servicio.	0,10	4	0,40
Conocimiento y experiencia en el ámbito de capacitaciones.	0,10	4	0,40
	0,50		1,60
<b>TOTAL</b>	1,00		3,20

### **Cadena de Valor**

En la cadena de valor se identificó las actividades primarias y secundarias que se sugiere realizar a la empresa para que puedan llevar un orden prioritario de las

actividades para dar más valor a los procesos realizados, todo orden estratégico contribuye a generar una oferta de valor al cliente.

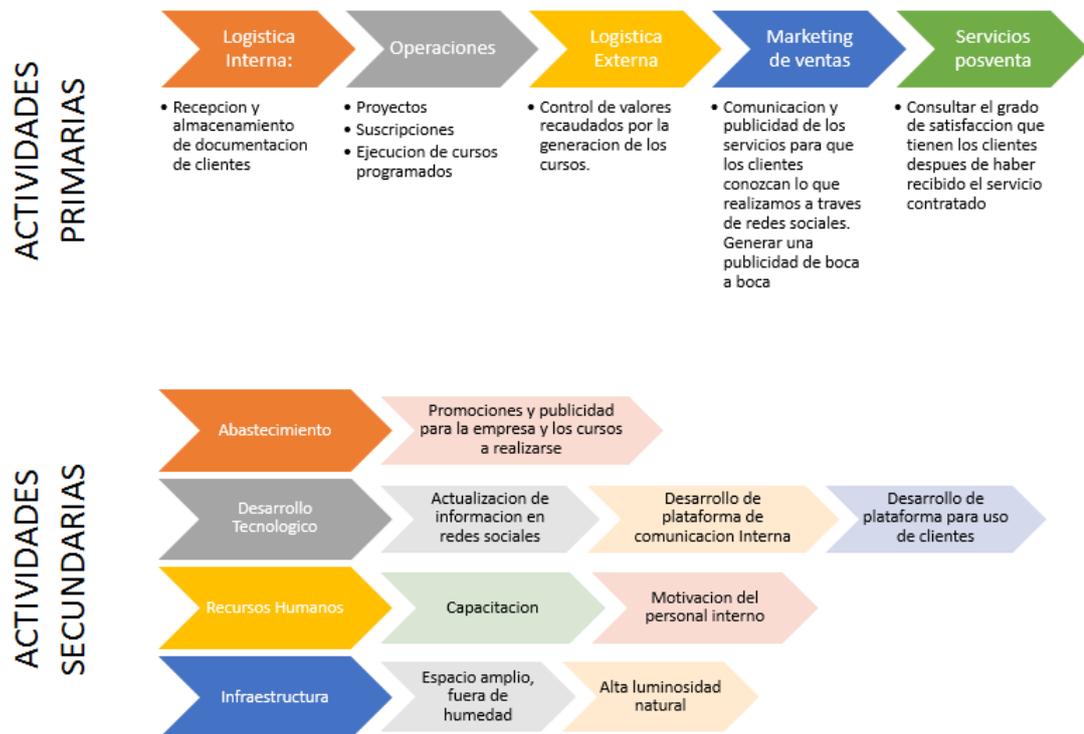


Figura 5. Cadena de valor sugerida para PROGRESS.

## Resumen

La empresa PROGRES es una empresa constituida en Agosto del 2017, cuenta con tres accionistas con amplia experiencia en el sector de capacitación, asesoría y entrenamiento. La empresa se encuentra ubicada en un sector de alto movimiento empresarial y de fácil acceso para los clientes y posibles clientes.

Actualmente PROGRESS no cuenta con algunas áreas de vital importancia para toda empresa por lo que se ha enfocado en que su poco personal contratado cuente con mucha experiencia en el sector y pueda desarrollarse proactivamente en algunas actividades brindando buena calidad en el servicio.

Al no contar también con equipos informáticos de comunicación interna y elaboración de resultados obtenidos, no cuenta con información oportuna para la toma

de decisiones debido a que los informes del desarrollo de la empresa son elaborados por las personas que actualmente laboran en la empresa.

## Capítulo 5: El Proceso Estratégico

### Objetivos de Largo Plazo

Los objetivos a largo plazo (OLP) de la empresa PROGRESS Cia. Ltda. están alineados con la visión de ser una empresa líder que responda a las necesidades de capacitación, certificación & consultoría a nivel nacional, para lo cual la empresa deberá iniciar con los esfuerzos necesarios que le permita alcanzar los objetivos de corto plazo implementando las estrategias específicas para el cumplimiento de los mismos. (Abarca, 2012)

**OLP 1.** Al 2020, la empresa PROGRESS estará certificada bajo estándares nacionales e internacionales como ISO 9001:2015, ISO 29990; ISO 29991; ISO 37001; OEC; OC y Normativa de la SETEC Instrucción en actividades de capacitación.

**OLP 2.** Para el 2020 la empresa PROGRESS se conformará como “Instituto superior PROGRESS” donde desarrollará niveles de titulación técnicos y tecnológicos en varios campos como son:

- Competencias personales y de desarrollo
- Hotelería
- Turismo
- Salud y seguridad ocupacional
- Producción agrícola y ganadera
- Administración
- Construcción e Ingeniería Civil

**OLP 3.** Para el año 2020 PROGRESS deberá ser una empresa reconocida que responda a las necesidades de capacitación, certificación & consultoría a nivel nacional.

La empresas debe realizar un testeo a los participantes después de cada curso terminado, también se debe realizar un testeo de manera trimestral para tener datos actualizados sobre la evolución de la empresa y la aceptación que tiene en el mercado.

### **Intereses Organizacionales y Potencial Organizacional**

El interés de la empresa PROGRESS está orientado al desarrollo de actividades de enseñanza que puede ser aplicado a todo nivel de conocimiento, además incluye los procesos de formación docente de capacitación y perfeccionamiento en la materia, educación en bachilleratos complementarios, enseñanza técnica y profesional, también en el desarrollos de actividades de capacitación para guías turísticos y otro personal de hoteles y restaurantes, educación de cuarto nivel o de posgrado, destinado a la especialización científica o entrenamiento profesional avanzado, incluye títulos intermedios de especialista y diploma superior.

El potencial que tiene la empresa es el profesionalismo y los conocimientos de sus accionistas y docentes y cuyo propósito está encaminado al desarrollo y creación de un Instituto Superior desarrollando actividades dentro de los campos de programas y certificaciones genéricas como por ejemplo la, Agricultura, Silvicultura, Pesca y Veterinaria, administración e ingeniería.

### **Estrategias en Acción**

A continuación se describen las estrategias obtenidas en el desarrollo de la Matriz FODA:

1. Generar contratos para capacitar a empleados de distintas empresas haciendo hincapié en experiencia y conocimiento de los integrantes de la empresa.
2. Desarrollar nuevos segmentos de mercados para niños y personas de la tercera edad basándose en la experiencia y conocimientos que posee PROGRESS.

3. Desarrollar cursos integrales para familias.
4. Mejorar los niveles de satisfacción en los clientes respecto de su competencia.
5. Dar a conocer la experiencia que tiene el personal de PROGRESS en el sector e ir disminuyendo la debilidad que implica el poco tiempo en el mercado de la empresa.
6. Desarrollar programas de incentivo al crecimiento profesional y a la constante actualización de los conocimientos en un mundo cada día más competitivo.
7. Utilizar a las redes sociales para fomentar los servicios y el respaldo que ofrece PROGRESS para captar clientes.
8. Realizar convenios estratégicos que permitan soportar la alta demanda que pueda generarse al establecer proyectos de gran alcance en la empresa.
9. Participar de licitaciones y proyectos que solicitan las empresas para aumentar el número de personas capacitadas por PROGRESS.
10. Diseñar un programa de servicio al cliente en donde se puedan manejar datos que nos ayuden a desarrollar programas de lealtad de los clientes.
11. Formar un equipo de ventas en el que se maneje un plan de recompensa por referidos.

### **Matriz Fortalezas Oportunidades, Debilidades, Amenazas (MFODA)**

La matriz FODA está compuesta de cuatro factores claves que son: las fortalezas, las oportunidades, debilidades y amenazas que tiene la empresa en comparación a su entorno interno y externo. La empresa PROGRESS tiene el control de influir en los factores internos que serían las fortalezas y las debilidades, mientras en los factores externos que son oportunidades y amenazas no pueden ser controlados por PROGRESS pero si manejados a favor de la empresa mediante estrategias planteadas.

Tabla 6. *Matriz FODA*

<b>FORTALEZA</b>
F1. Conocimiento y experiencia en el ámbito de capacitaciones.
F2. Predisposición del personal ante las capacitaciones, actualizaciones y movilización permanente durante el proceso de desarrollo de las planificaciones y las acciones prácticas con los alumnos.
F3. Personal comprometido en el desarrollo de sus actividades.
F4. Personal calificado con su cargo.
F5. Calidad de Servicio.
<b>OPORTUNIDADES</b>
O1. Las personas del equipo, son reconocidas por su capacidad y honestidad.
O2. Tendencia a estructurar alianzas estratégicas en el mercado actual.
O3. El sector centro norte donde se encuentra ubicada la empresa se considera como el casco comercial de la ciudad.
O4. Conseguir condiciones de trabajo más favorables para nuestros colaboradores.
O5. Alta apreciación por las empresas con experiencias en proyectos y licitaciones.
<b>DEBILIDADES</b>
D1. No cuentan con equipos informáticos de comunicación interna.
D2. No se cuenta con el presupuesto adecuado en el caso de que la demanda sea mayor a la esperada.
D3. No se tiene información financiera oportuna para toma de decisiones.
D4. No se cuenta con gran cantidad de cliente que demanden los costos fijos.
<b>AMENAZAS</b>
A1. El establecimiento cercano de otros centros de capacitación que puedan representar una competencia significativa y reduzca la cantidad de estudiantes y por ende la disminución de los ingresos de los estudiantes.
A2. Cambios e leyes y reglamentos del gobierno de turno.
A4. Clima con potencialidad de afectación a la salud.
A5. Costos elevados de capacitación lo que reduce el interés de las personas.

### **FODA Cruzado**

Una vez identificado correctamente los factores que influyen directa e indirectamente a la empresa, se establecen las estrategias que permitirán a PROGRESS alcanzar sus objetivos planteados. El análisis se lo realiza combinando los elementos

del FODA y determinando lo que la empresa tiene que explotar (fortalezas – oportunidades), lo que la empresa tiene que buscar (debilidades – oportunidades), lo que tiene que confrontar (fortalezas y amenazas), y lo que debe la empresa evitar hacer (debilidades – amenazas).

Las estrategias planteadas de acuerdo a al análisis FODA que podemos visualizar en la tabla 6 son las siguientes:

### **Estrategias FO**

1. Generar contratos para capacitar a empleados de distintas empresas haciendo hincapié en experiencia y conocimiento de los integrantes de la empresa.F1, O5.
2. Desarrollar nuevos segmentos de mercados basándose en la experiencia y conocimientos que posee PROGRESS. F2, O2.
3. Desarrollar cursos integrales para familias.F2, O2

### **Estrategias FA**

4. Mejorar los niveles de satisfacción que mantienen los clientes a comparación de la competencia. F5, A1.
5. Dar a conocer la experiencia que tienen el personal de PROGRESS en el sector a disminuyendo el impacto de la poca historia de la empresa. F1, A6.
6. Desarrollar programas de incentivo al crecimiento profesional propio y a la constante actualización de los conocimientos en un mundo cada día más competitivo. F2, A5.

### **Estrategias DO**

7. Emplear las redes sociales para fomentar los servicios y el respaldo que ofrece PROGRESS para atraer clientes. D4, O1.

8. Realizar convenios estratégicos que permitan sostener la alta demanda que pueda obtenerse en el desarrollo de algún proyecto de la empresa. D4, O2.

9. Participar de licitaciones y proyectos que solicitan las empresas para aumentar el número de personas capacitadas por PROGRESS. D4, O5.

**Estrategias DA**

10. Diseñar un programa de servicio al cliente en donde se puedan manejar datos que nos ayuden a desarrollar programas de lealtad de los clientes. D4, A1.

11. Formar un equipo de ventas en el que se maneje un plan de recompensa por referidos. D4, A5.

Tabla 7. Matriz FODA Cruzado

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
	<p>F1. Conocimiento y experiencia en el ámbito de capacitaciones.</p> <p>F2. Predisposición del personal ante las capacitaciones, actualizaciones y movilización permanente durante el proceso de desarrollo de las planificaciones y las acciones prácticas con los alumnos.</p> <p>F3. Personal comprometido en el desarrollo de sus actividades.</p> <p>F4. Personal calificado con su cargo.</p> <p>F5. Calidad de Servicio.</p>	<p>D1. No cuentan con equipos informáticos de comunicación interna.</p> <p>D2. No se cuenta con el presupuesto adecuado en el caso de que la demanda sea mayor a la esperada.</p> <p>D3. No se tiene información financiera oportuna para toma de decisiones.</p> <p>D4. No se cuenta con gran cantidad de cliente que demanden los costos fijos.</p>
<b>Oportunidades</b>	<b>Estrategias FO</b>	<b>Estrategias DO</b>
<p>O1. Las personas del equipo, son reconocidas por su capacidad y honestidad.</p> <p>O2. Tendencia a estructurar alianzas estratégicas en el mercado actual.</p> <p>O3. El sector centro norte donde se encuentra ubicada la empresa se considera como el casco comercial de la ciudad.</p> <p>O4. Conseguir condiciones de trabajo más favorables para nuestros colaboradores.</p> <p>O5. Alta apreciación por las empresas con experiencias en proyectos y licitaciones.</p>	<p>1. Generar contratos para capacitar a empleados de distintas empresas haciendo hincapié en experiencia y conocimiento de los integrantes de la empresa F1, O5</p> <p>2. Desarrollar nuevos segmentos de mercados para niños y personas de la tercera edad basándose en la experiencia y conocimientos que posee PROGRESS F2, O1</p> <p>3. Desarrollar cursos integrales para familias.F2, O2</p>	<p>7. Hacer uso de redes sociales para la fomentación y publicidad de los servicios y el respaldo que ofrece PROGRESS para atraer clientes.D4, O1</p> <p>8. Realizar convenios estratégicos que permitan sostener la alta demanda que pueda obtenerse en el desarrollo de algún proyecto de la empresa. D4, O2</p> <p>9. Participar de licitaciones y proyectos que solicitan las empresas para aumentar el número de personas capacitadas por PROGRESS. D4, O5</p>
<b>Amenazas</b>	<b>Estrategias FA</b>	<b>Estrategias DA</b>
<p>A1. El establecimiento cercano de otros centros de capacitación que puedan representar una competencia significativa y reduzca la cantidad de estudiantes y por ende la disminución de los ingresos de los estudiantes.</p> <p>A2. Cambios e leyes y reglamentos del gobierno de turno.</p> <p>A3. Baja oportunidad de desarrollo del ingreso de empresas pequeñas o nuevas.</p> <p>A4. Clima con potencialidad de afectación a la salud.</p> <p>A5. Costos elevados de capacitación lo que reduce el interés de las personas.</p>	<p>4. Mejorar los niveles de satisfacción que mantienen los clientes a comparación de la competencia. F5, A1</p> <p>5. Dar a conocer la experiencia que tienen el personal de PROGRESS en el sector a disminuyendo el impacto de la poca historia de la empresa. F1, A6</p> <p>6. Desarrollar programas de incentivo al crecimiento profesional propio y a la constante actualización de los conocimientos en un mundo cada día más competitivo. F2, A5</p>	<p>10. Diseñar un programa de servicio al cliente en donde se puedan manejar datos que nos ayuden a desarrollar programas de lealtad de los clientes.D4, A1</p> <p>11. Formar un equipo de ventas en el que se maneje un plan de recompensa por referidos. D4, A5</p>

### Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La matriz BCG es una herramienta de análisis estratégico, específicamente de la planificación estratégica corporativa en donde su finalidad es ayudar a decidir enfoques para distintos negocios o Unidades Estratégicas de Negocio.

(THOMPSON, 2012) (MarcadorDePosición1)

El enfoque de la empresa hasta el momento es una interrogante debido a que aún no cuenta con datos propios de la empresa en relación al crecimiento y participación en el mercado. Se va hacer un testeo de aceptación antes de implementar el primer curso para de esa manera no tener pérdida de recursos y no mal gastar el capital que se mantiene.

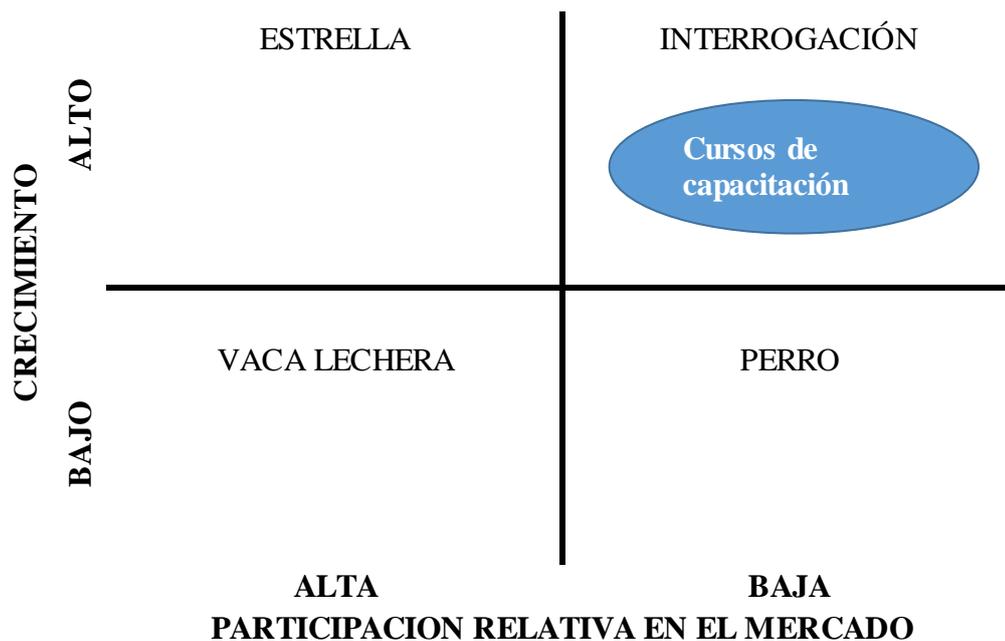


Figura 6. Matriz BCG (Boston Consulting Group)

La empresa PROGRESS a pesar de tener desarrollado y planificados cursos de capacitación, todos estos se encontrarían en el cuadrante de interrogante debido a que la empresa es nueva y los cursos que están planificados son los primeros desarrollados en donde no se tiene un análisis de crecimiento ni de participación en el mercado con el cual se pueda tener como resultado que los mismos sean productos estrellas, perro o vaca.

### **Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)**

La siguiente matriz nos permite realizar una evaluación mediante la ponderación de factores que son relativos para la empresa que son: la fuerza financiera, estabilidad del ambiente, ventaja competitiva y fuerza de la industria y de esa manera determinar en qué cuadrante de la matriz se encuentra la empresa. La posición que tienen la empresa frente al mercado puede ser: agresiva, conservadora, defensiva y competitiva. (Abarca, 2012)

La empresa PROGRESS se encuentra en una posición Agresiva ya que al momento está usando las fuerzas internas para poder aprovechar de las oportunidades externas y de esa manera ingresar al mercado desarrollando productos de integración.

Tabla 8. *Matriz PEYEA*

<b>Factores determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)</b>										<b>VALOR</b>
Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos	6
Tasa de Inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	1
Variabilidad de la demanda	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecha	3
Elasticidad de los precios de la demanda	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica	5
Presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	4
Promedio =										-2.20
<b>Factores determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)</b>										
Potencial de Crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4
Potencial de Utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4
Conocimientos Tecnológicos	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo	3
Utilización de Recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente	3
Productividad/Utilización del capital	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4
Poder de negociación de los proveedores	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4
Promedio =										3.67
<b>Factores determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)</b>										
Participación en el mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande	3
Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior	5
Lealtad de los clientes	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	2
Control sobre proveedores	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
Promedio =										-2.75
<b>Factores determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)</b>										
Solvencia	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
Apalancamiento	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	2
Capital de Trabajo	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	2
Facilidad de Salida del Mercado	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil	4
Acceso a financiamiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4
Promedio =										3.00

Tabla 9. *Calculo matriz PEYEA*

<b>VC</b>	+	<b>FI</b>	=	<b>EJE X</b>
-2.75	+	3.67	=	1
<b>EE</b>	+	<b>FF</b>	=	<b>EJE Y</b>
-2.20	+	3.00	=	1

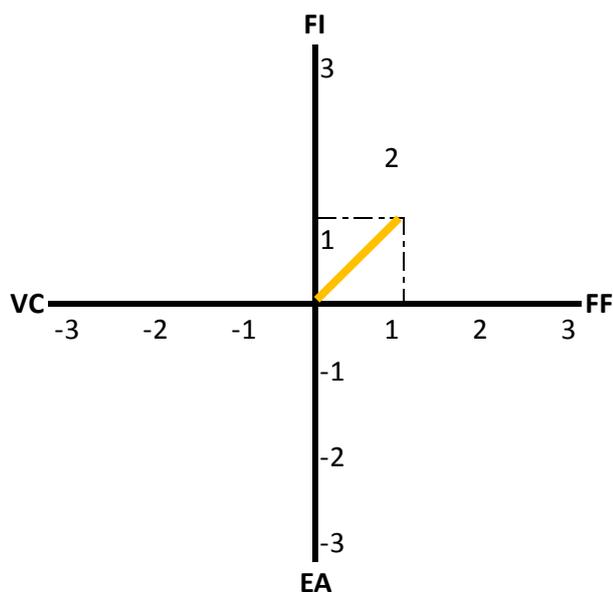


Figura 7. Matriz PEYEA

Las estrategias desarrolladas en esta matriz son:

#### **Marketing y comunicación corporativa**

- Emplear las redes sociales para fomentar los servicios y el respaldo que ofrece PROGRESS para atraer clientes.
- Dar a conocer la experiencia que tienen el personal de PROGRESS en el sector a disminuyendo el impacto de la poca historia de la empresa.
- Realizar convenios estratégicos que permitan sostener la alta demanda que pueda obtenerse en el desarrollo de algún proyecto de la empresa.
- Diseñar un programa de servicio al cliente en donde se puedan manejar datos que nos ayuden a desarrollar programas de lealtad de los clientes.

### **Desarrollo de mercados**

- Participar de licitaciones y proyectos que solicitan las empresas para aumentar el número de personas capacitadas por PROGRESS.
- Generar contratos para capacitar a empleados de distintas empresas haciendo hincapié en experiencia y conocimiento de los integrantes de la empresa.
- Desarrollar programas de incentivo al crecimiento profesional propio y a la constante actualización de los conocimientos en un mundo cada día más competitivo.

### **Desarrollo de productos**

- Desarrollar nuevos segmentos de mercados para niños y personas de la tercera edad basándose en la experiencia y conocimientos que posee PROGRESS.
- Desarrollar cursos integrales para familias.

### **Matriz Interna Externa (MIE)**

La siguiente matriz está basada en los resultados obtenidos en el análisis de las matrices EFI y EFE en lo que los resultados fueron 3.2 y 3.20 lo que ubica a la empresa PROGRESS en el cuadrante I lo que significa que la empresa debe invertir intensivamente para crecer, lo cual ya que es una empresa nueva es necesario mantener una serie de estrategias que permitan a la empresa promover sus servicios para generar rentabilidad.

Tabla 10. *Matriz interna externa*

Y	X	
EFI	EFE	BURBUJA
3,2	3,2	3,2

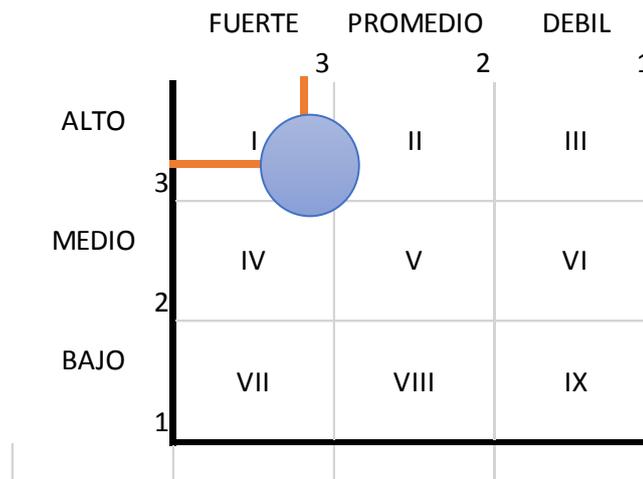


Figura 8. Matriz Interno Externa

Las estrategias que se deben aplicar son:

### **Marketing y comunicación corporativa**

- Emplear las redes sociales para fomentar los servicios y el respaldo que ofrece PROGRESS para atraer clientes.
- Dar a conocer la experiencia que tienen el personal de PROGRESS en el sector a disminuyendo el impacto de la poca historia de la empresa.
- Realizar convenios estratégicos que permitan sostener la alta demanda que pueda obtenerse en el desarrollo de algún proyecto de la empresa.
- Diseñar un programa de servicio al cliente en donde se puedan manejar datos que nos ayuden a desarrollar programas de lealtad de los clientes.

- Mejorar los niveles de satisfacción que mantienen los clientes a comparación de la competencia.

### **Desarrollo de mercados**

- Participar de licitaciones y proyectos que solicitan las empresas para aumentar el número de personas capacitadas por PROGRESS.
- Generar contratos para capacitar a empleados de distintas empresas haciendo hincapié en experiencia y conocimiento de los integrantes de la empresa.
- Desarrollar programas de incentivo al crecimiento profesional propio y a la constante actualización de los conocimientos en un mundo cada día más competitivo.

### **Desarrollo de productos**

- Desarrollar nuevos segmentos de mercados para niños y personas de la tercera edad basándose en la experiencia y conocimientos que posee PROGRESS.
- Desarrollar cursos integrales para familias.

### **Matriz Gran Estrategia (MGE)**

La matriz de gran estrategia identifica la situación de la empresa en relación al crecimiento del mercado y la posición competitiva que tiene la misma.

El sector de capacitación, asesoría y entrenamiento en el Ecuador tiene un índice alto de competitividad y un constante índice de crecimiento, PROGRESS se ubica en el cuadrante I donde el mercado está en desarrollo y la empresa pueda con la elaboración de nuevos servicios tener una mejor penetración en el mercado.

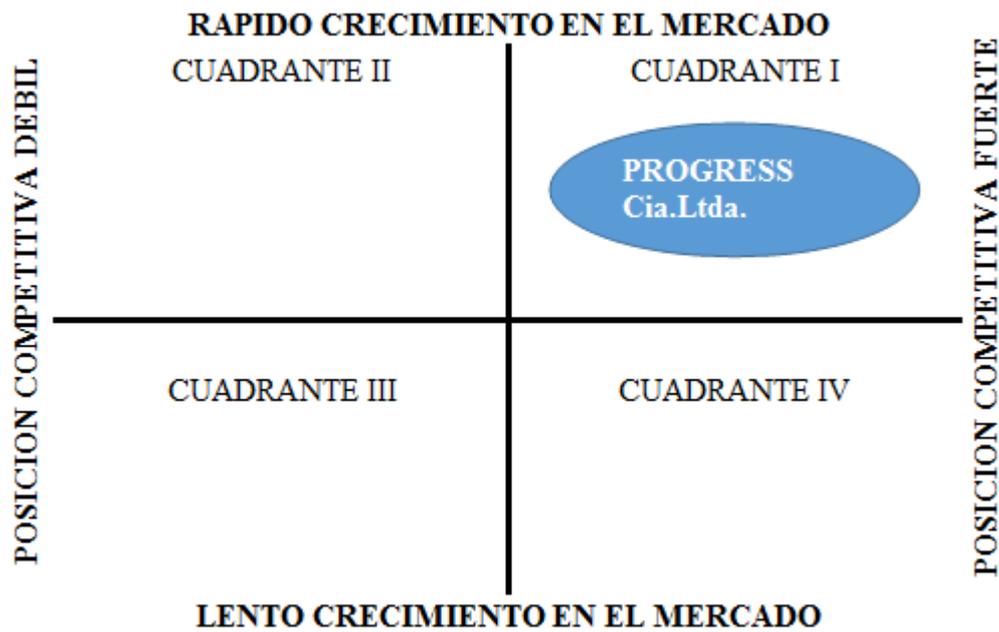


Figura 9. Matriz GE

### Marketing y comunicación corporativa

- Emplear las redes sociales para fomentar los servicios y el respaldo que ofrece PROGRESS para atraer clientes.
- Dar a conocer la experiencia que tienen el personal de PROGRESS en el sector a disminuyendo el impacto de la poca historia de la empresa.
- Realizar convenios estratégicos que permitan sostener la alta demanda que pueda obtenerse en el desarrollo de algún proyecto de la empresa.
- Diseñar un programa de servicio al cliente en donde se puedan manejar datos que nos ayuden a desarrollar programas de lealtad de los clientes.
- Mejorar los niveles de satisfacción que mantienen los clientes a comparación de la competencia.

### Desarrollo de mercados

- Participar de licitaciones y proyectos que solicitan las empresas para aumentar el número de personas capacitadas por PROGRESS.

- Generar contratos para capacitar a empleados de distintas empresas haciendo hincapié en experiencia y conocimiento de los integrantes de la empresa.
- Desarrollar programas de incentivo al crecimiento profesional propio y a la constante actualización de los conocimientos en un mundo cada día más competitivo.

### **Desarrollo de productos**

- Desarrollar nuevos segmentos de mercados para niños y personas de la tercera edad basándose en la experiencia y conocimientos que posee PROGRESS.
- Desarrollar cursos integrales para familias.

### **Matriz de Decisión**

Dentro de la matriz de decisión se analizó las estrategias obtenidas en la combinación del FODA, estas estrategias ayudan a desarrollar algunas matrices para poder definir cuáles son las de mayor impacto o importantes para la empresa para poder priorizar las mismas.

Las matrices utilizadas para la siguiente evaluación son: la matriz FODA, matriz PEYEA, matriz de ANALISIS INTERNO Y EXTERNO, matriz de GRAN ESTRATEGIA.

Tabla 11. *Matriz de Decisión*

<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>FODA</b>	<b>MPEYEA</b>	<b>MIE</b>	<b>MGE</b>	<b>TOTAL</b>
E1. Generar contratos para capacitar a empleados de distintas empresas haciendo hincapié en experiencia y conocimiento de los integrantes de la empresa.	X	X	X	X	4
E2. Desarrollar nuevos segmentos de mercados para niños y personas de la tercera edad basándose en la experiencia y conocimientos que posee PROGRESS	X	X		X	3
E3. Desarrollar cursos integrales para familias.	X	X	X	X	4
E4. Mejorar los niveles de satisfacción que mantienen los clientes a comparación de la competencia.	X		X		2
E5. Dar a conocer la experiencia que tienen el personal de PROGRESS en el sector a disminuyendo el impacto de la poca historia de la empresa.	X	X	X	X	4
E6. Desarrollar programas de incentivo al crecimiento profesional propio y a la constante actualización de los conocimientos en un mundo cada día más competitivo.	X	X	X	X	4
E7. Hacer uso de redes sociales para la fomentación y publicidad de los servicios y el respaldo que ofrece PROGRESS para atraer clientes.	X	X	X	X	4
E8. Realizar convenios estratégicos que permitan sostener la alta demanda que pueda obtenerse en el desarrollo de algún proyecto de la empresa.	X	X	X	X	4
E9. Participar de licitaciones y proyectos que solicitan las empresas para aumentar el número de personas capacitadas por PROGRESS.	X	X	X	X	4
E10. Diseñar un programa de servicio al cliente en donde se puedan manejar datos que nos ayuden a desarrollar programas de lealtad de los clientes.	X	X			2
E11. Formar un equipo de ventas en el que se maneje un plan de recompensa por referidos.	X				1

## **Estrategias Retenidas y de Contingencia**

Luego de valorar la matriz de decisión se pudieron determinar las estrategias retenidas y de contingencia, esta identificación permite establecer prioridades a las estrategias que hay que desempeñar para obtener los objetivos planteados por PROGRESS.

### **Estrategias retenidas**

1. Generar contratos para capacitar a empleados de distintas empresas haciendo hincapié en experiencia y conocimiento de los integrantes de la empresa.
2. Desarrollar nuevos segmentos de mercados para niños y personas de la tercera edad basándose en la experiencia y conocimientos que posee PROGRESS.
3. Desarrollar cursos integrales para familias.
4. Mejorar los niveles de satisfacción que mantienen los clientes a comparación de la competencia.
5. Dar a conocer la experiencia que tienen el personal de PROGRESS en el sector a disminuyendo el impacto de la poca historia de la empresa.
6. Desarrollar programas de incentivo al crecimiento profesional propio y a la constante actualización de los conocimientos en un mundo cada día más competitivo. Hacer uso de redes sociales para la fomentación y publicidad de los servicios y el respaldo que ofrece PROGRESS para atraer clientes.
7. Realizar convenios estratégicos que permitan sostener la alta demanda que pueda obtenerse en el desarrollo de algún proyecto de la empresa.
8. Participar de licitaciones y proyectos que solicitan las empresas para aumentar el número de personas capacitadas por PROGRESS.

### **Estrategias de contingencia**

1. Mejorar los niveles de satisfacción que mantienen los clientes a comparación de la competencia.
2. Diseñar un programa de servicio al cliente en donde se puedan manejar datos que nos ayuden a desarrollar programas de lealtad de los clientes.
3. Formar un equipo de ventas en el que se maneje un plan de recompensa por referidos.

### **Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo**

Esta matriz nos permite analizar si las estrategias planteadas ayudan a alcanzar los objetivos a largo plazo, si una de las estrategias no están alineadas con los objetivos no sería una estrategia retenida si no una de contingencia. En la siguiente tabla se observa que las estrategias retenidas están enfocadas en el cumplimiento de los objetivos planteados.

Tabla 12. *Matriz de Estrategias Vs Objetivos de largo plazo*

<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>OLP 1</b>	<b>OLP 2</b>	<b>OLP 3</b>
E1. Generar contratos para capacitar a empleados de distintas empresas haciendo hincapié en experiencia y conocimiento de los integrantes de la empresa.		X	X
E2. Desarrollar nuevos segmentos de mercados para niños y personas de la tercera edad basándose en la experiencia y conocimientos que posee PROGRESS	X	X	X
E3. Desarrollar cursos integrales para familias.	X	X	X
E4. Dar a conocer la experiencia que tienen el personal de PROGRESS en el sector a disminuyendo el impacto de la poca historia de la empresa.	X		X
E5. Desarrollar programas de incentivo al crecimiento profesional propio y a la constante actualización de los conocimientos en un mundo cada día más competitivo.		X	X
E6. Hacer uso de redes sociales para la fomentación y publicidad de los servicios y el respaldo que ofrece PROGRESS para atraer clientes.			X
E7. Realizar convenios estratégicos que permitan sostener la alta demanda que pueda obtenerse en el desarrollo de algún proyecto de la empresa.	X	X	X
E8. Participar de licitaciones y proyectos que solicitan las empresas para aumentar el número de personas capacitadas por PROGRESS.		X	X

### **Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos**

La matriz presentada a continuación nos ayuda a evaluar nuestras estrategias versus las posibles estrategias de los competidores y productos sustitutos. Para el diseño de la matriz se ha tomado en cuenta a cuatro empresas de capacitación que ofrecen similares servicios que PROGRESS.

Tabla 13. *Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos*

Estrategias	Posibles competidores	Servicio ecuatoriano de capacitación profesional	Consultores estratégicos asociados CEA	Cámara de comercio de Quito	Instituto ecuatoriano de capacitación integral
E1. Generar contratos para capacitar a empleados de distintas empresas haciendo hincapié en experiencia y conocimiento de los integrantes de la empresa.		X	X	X	X
E2. Desarrollar nuevos segmentos de mercados para niños y personas de la tercera edad basándose en la experiencia y conocimientos que posee PROGRESS			X		X
E3. Desarrollar cursos integrales para familias.					
E4. Dar a conocer la experiencia que tienen el personal de PROGRESS en el sector a disminuyendo el impacto de la poca historia de la empresa.			X		
E5. Desarrollar programas de incentivo al crecimiento profesional propio y a la constante actualización de los conocimientos en un mundo cada día más competitivo.				X	X
E6. Hacer uso de redes sociales para la fomentación y publicidad de los servicios y el respaldo que ofrece PROGRESS para atraer clientes.		X	X	X	X
E7. Realizar convenios estratégicos que permitan sostener la alta demanda que pueda obtenerse en el desarrollo de algún proyecto de la empresa.			X		
E8. Participar de licitaciones y proyectos que solicitan las empresas para aumentar el número de personas capacitadas por PROGRESS.		X	X	X	X

## Océanos Azules y Rojos

La estrategia de océanos azules consiste en crear procesos y nuevos segmentos que no existan en el mercado y que nos permitan salir de un océano rojo y nos lleve a un océano azul, es decir que nos permita innovar sin necesidad de dividir mercados existentes.

Tabla 14. *Océanos azules y océanos rojos*

<b>Estrategia de tipo Océano ROJO</b>	<b>Estrategia de tipo Océano AZUL</b>
<b>Estrategia</b>	<b>Estrategia</b>
Compite en el mercado existente	Crea un mercado único
Trata de batir a la competencia	Toma irrelevante a la competencia
Explota la demanda Existente	Crea y atrapa nueva demanda
Comercia de acuerdo a la relación costo valor	Rompe la regla costo valor
Alinea a la organización con la elección estratégica ( <b>diferenciación o bajo costo</b> )	Alinea a la organización con la elección estratégica ( <b>diferenciación y bajo costo</b> )

La empresa PROGRESS deberá trabajar en las siguientes referencias para dejar de participar en un mercado ya existente y limitado donde le haría predecible para la competencia.

Las empresas de capacitación, entrenamiento y asesoría están enfocadas en la realización de cursos para jóvenes, profesionales y empresas. Una de las estrategias que debe implementar PROGRESS para crear un océano azul debe consistir en brindar cursos de capacitación para niños y personas de tercera edad; si bien ahora existen cursos como 60 y piquito para tercera edad y cursos vacacionales, ninguna empresa ofrece un curso de capacitación en donde pueda participar tanto los niños, jóvenes y adultos en un mismo lugar.

Adaptar la creación de cursos en donde pueda aprender tanto padres como hijos temas importantes que ahora en día son solo considerados para uno de los segmentos

por separado rompería con las ideas de que un niño, o una persona de tercera edad no están listos para aprender o dejaron de hacerlo en el transcurso de sus vidas.

Los cursos que se sugieren crear serian en base a las siguientes alternativas:

- Trabajo en equipo (familias)
- Liderazgo (padres e hijos)
- Inteligencia emocional (familias)
- Manejo del estrés (familias), etc...

### **Estrategias de imagen, marca y reputación**

Como estrategias de imagen, marca y reputación se sugiere mantener el logo ya implementado en la empresa porque cumple con características que generen un impacto de lenguaje, color, diseño y tipografía.

La mayoría de empresas consultoras y de capacitación se inclina por el color azul o el color negro, la empresa PROGRESS pretende arriesgar y ser diferente a muchos de sus competidores por lo que considero el color rojo que significa pasión, vigor, rapidez; y un color gris que significa imparcialidad, madurez, compromiso y calma buscando crear una percepción emocionante y arriesgada pero manteniendo la compostura y prudencia.



*Figura 10.* Logo de la empresa PROGRESS.

Tomado de la empresa PROGRESS 2017

La empresa debe mantener la reputación que va ganando en el mercado por lo que se sugiere atender a todos los comentarios proporcionados en redes sociales o por la web así como también los comentarios y sugerencias que se pueden recaudar de manera física. El trabajo de postventa en el que se va a enfocar PROGRESS será de vital importancia debido a que el factor fundamental de la empresa es la prestación de un servicio el mismo que debe ser de calidad y eficiente.

### **Marketing y comunicación corporativa**

La estrategia estará orientada a los consumidores finales con el objetivo de aumentar la demanda hacia la empresa.

- Trabajar en eventos promocionales dirigidas a empresas en el momento de una negociación creando la necesidad de capacitar a sus clientes.
- Participación en Expo ferias, Exhibiciones o ventas directas.
- Realizar mailing en el que se maneja bases de datos confiables y de legal procedencia.
- Dar a conocer los servicios y las promociones de la temporada en redes sociales.
- Implementar un plan de beneficios por referidos.

### **Resumen**

La empresa PROGRESS tiene como objetivo establecerse en el año 2020 como un instituto Superior el mismo que contara con las certificaciones otorgadas en por la SETEC en algunos campos administrativos y técnicos así como también en campos de actualización de conocimientos y asesoría empresarial.

Dentro del análisis estratégico se pudo determinar las estrategias que debería desarrollar la empresa para ser competitivas, las mismas que están determinadas en base al análisis del FODA en donde se ha determinado que uno de los principales factores en los que debe concentrarse PROGRESS es en el aumentar su número de clientes y fidelizando los mismos para sostener los gastos fijos que tienen al momento al encontrarse en una etapa de introducción.

PROGRESS deberá desarrollar convenios estratégicos para poder cumplir con los objetivos a largo plazo que tienen establecidos y de esa manera alcanzar la visión de sus socios convirtiéndose en una de las empresas reconocidas en el sector de capacitación, entrenamiento y asesoría.

## Capítulo 6: Implementación y Evaluación de la Estrategia

### Objetivos de Corto Plazo

Los objetivos a corto plazo sirven para cumplir con estrategias que nos permitan llegar a cumplir los objetivos a largo plazo.

**OLP 1.** Al 2020, la empresa PROGRESS estará certificada bajo estándares nacionales e internacionales como ISO 9001:2015, ISO 29990; ISO 29991; ISO 37001; OEC; OC y Normativa de la SETEC.

OCP 1.1 Diseñar e implementar una planificación de un procesos de gestión de calidad.

OCP 1.2 Diseñar una sistema de evaluación del proceso de gestión de la calidad para verificar que el mismo funcione correctamente.

OCP 1.3 Implementar un recurso que sea encargado de realizar una auditoría a los procesos de control de calidad que realizara la empresa comprobando el cumplimiento de los requisitos de la norma.

**OLP 2.** Para el 2020 la empresa PROGRESS se conformará como “Instituto superior PROGRESS” donde desarrollará niveles de titulación técnicos y tecnológicos.

OCP 2.1 Dedicarse a las operaciones comprendidas dentro del nivel 2 del CIU (Clasificación Industrial Internacional Uniforme) – Enseñanza:

- 851 Enseñanza preprimaria y primaria
- 852 Enseñanza secundaria
- 853 Enseñanza superior
- 854 Otros tipos de enseñanza
- 855 Actividades de apoyo a la enseñanza

OCP 2.2 Ejecutar las etapas o fases de producción de bienes/servicios, comercialización, explotación, distribución, investigación y desarrollo, promoción,

capacitación, asesoramiento, intermediación, otras y podrá ejecutar actos y contratos conforme a las leyes ecuatorianas y que tengan relación con el mismo.

**OLP 3.** Para el año 2020 PROGRESS deberá ser una empresa reconocida que responda a las necesidades de capacitación, certificación & consultoría a nivel nacional.

OCP 3.1 Realizar convenios estratégicos para tener acceso a aulas para el desarrollo de los curso implementados.

OCP 3.2. Establecer un aumento anual del presupuesto de al menos el 40% de la utilidad generada.

OCP 3.3 Diseñar un plan de ventas para mejorar el porcentaje de ingresos que tiene la empresa.

### **Recursos Asignados a los Objetivos Corto Plazo**

La empresa PROGRESS al ser una empresa constituida no hace mucho tiempo, necesita una necesita financiar algunos procesos para alcanzar los objetivos a corto plazo y de esa manera poder lograr con sus objetivos a largo plazo alcanzando con ello su misión y visión de la empresa obteniendo las certificaciones planteadas para poder establecerse como Instituto Superior será de mucha ayuda para que PROGRESS logre ser una empresa líder en capacitación, asesoría y entrenamiento.

Tabla 15. Recursos utilizados para la ejecución de los objetivos a corto plazo

RECURSOS DESTINADOS PARA LA EJECUCIÓN DE LOS OCP	Recursos Tangibles	Recursos Intangibles	Recursos Humanos
<b>OLP 1. Al 2020, la empresa PROGRESS estará certificada bajo estándares nacionales e internacionales como ISO 9001:2015, ISO 29990; ISO 29991; ISO 37001; OEC; OC y Normativa de la SETEC</b>			
OCP 1.1 Diseñar e implementar una planificación de un procesos de gestión de calidad.	Financiamiento para la implementación del proceso de calidad	Normativa ISO 9001:2015, ISO 29990; ISO 29991; ISO 37001; OEC; OC, Normativa de la SETEC	Personal calificado y con experiencia en implementación de certificaciones
OCP 1.2 Diseñar una sistema de evaluación y control del proceso de gestión de la calidad para verificar que el mismo funcione correctamente	Financiamiento para el diseño de un plan de control de calidad	Normativa ISO 9001:2015, ISO 29990; ISO 29991; ISO 37001; OEC; OC, Normativa de la SETEC	Personal calificado y con experiencia en implementación de certificaciones
OCP 1.3 Implementar un recurso que sea encargado de realizar una auditoría a los procesos de control de calidad que realizara la empresa comprobando el cumplimiento de los requisitos de la norma.	Financiamiento para la contratación de un auditor de calidad	Normativa ISO 9001:2015, ISO 29990; ISO 29991; ISO 37001; OEC; OC, Normativa de la SETEC	Personal calificado y con experiencia en implementación de certificaciones
<b>OLP 2. Para el 2020 la empresa PROGRESS se conformará como “Instituto superior PROGRESS” donde desarrollará niveles de titulación técnicos y tecnológicos.</b>			

OCP 2.1 Dedicarse a las operaciones comprendidas dentro del nivel 2 del CIUU (Clasificación Industrial Internacional Uniforme)

– Enseñanza:

- 851 Enseñanza preprimaria y primaria
- 852 Enseñanza secundaria
- 853 Enseñanza superior
- 854 Otros tipos de enseñanza
- 855 Actividades de apoyo a la enseñanza

Financiamiento para la creación de los cursos de capacitación

Normativa, cultura organizacional

Personal administrativo

OCP 2.2 Ejecutar las etapas o fases de producción de bienes/servicios, comercialización, explotación, distribución, investigación y desarrollo, promoción, capacitación, asesoramiento, intermediación, otras y podrá ejecutar actos y contratos conforme a las leyes ecuatorianas y que tengan relación con el mismo.

Financiamiento para desarrollo y cumplimiento del objetivo

Normativa, cultura organizacional

Personal administrativo

---

**OLP 3. Para el año 2020 PROGRESS deberá ser una empresa reconocida que responda a las necesidades de capacitación, certificación & consultoría a nivel nacional.**

---

OCP 3.1 Realizar convenios estratégicos para tener acceso a aulas para el desarrollo de los cursos implementados.

Financiamiento para la realización de las reuniones estratégicas

Normativa legal

Socios de la empresa y personal administrativo

OCP 3.2. Establecer un aumento anual del presupuesto de al menos el 40% de la utilidad generada.

Financiamiento para asesoramiento e investigación

Normativa para distribución de recursos

Socios de la empresa y personal administrativo

OCP 3.3 Diseñar un plan de ventas para mejorar el porcentaje de ingresos que tiene la empresa.

Financiamiento para desarrollo del plan de ventas

Normativa, cultura organizacional

Socios de la empresa y personal para liderar el área comercial.

**Políticas de Cada Estrategia**

Se definen las políticas que orientaran al desarrollo de las estrategias planteadas marcando procesos fundamentales que se deben considerar al momento de poner en desarrollo cada estrategia.

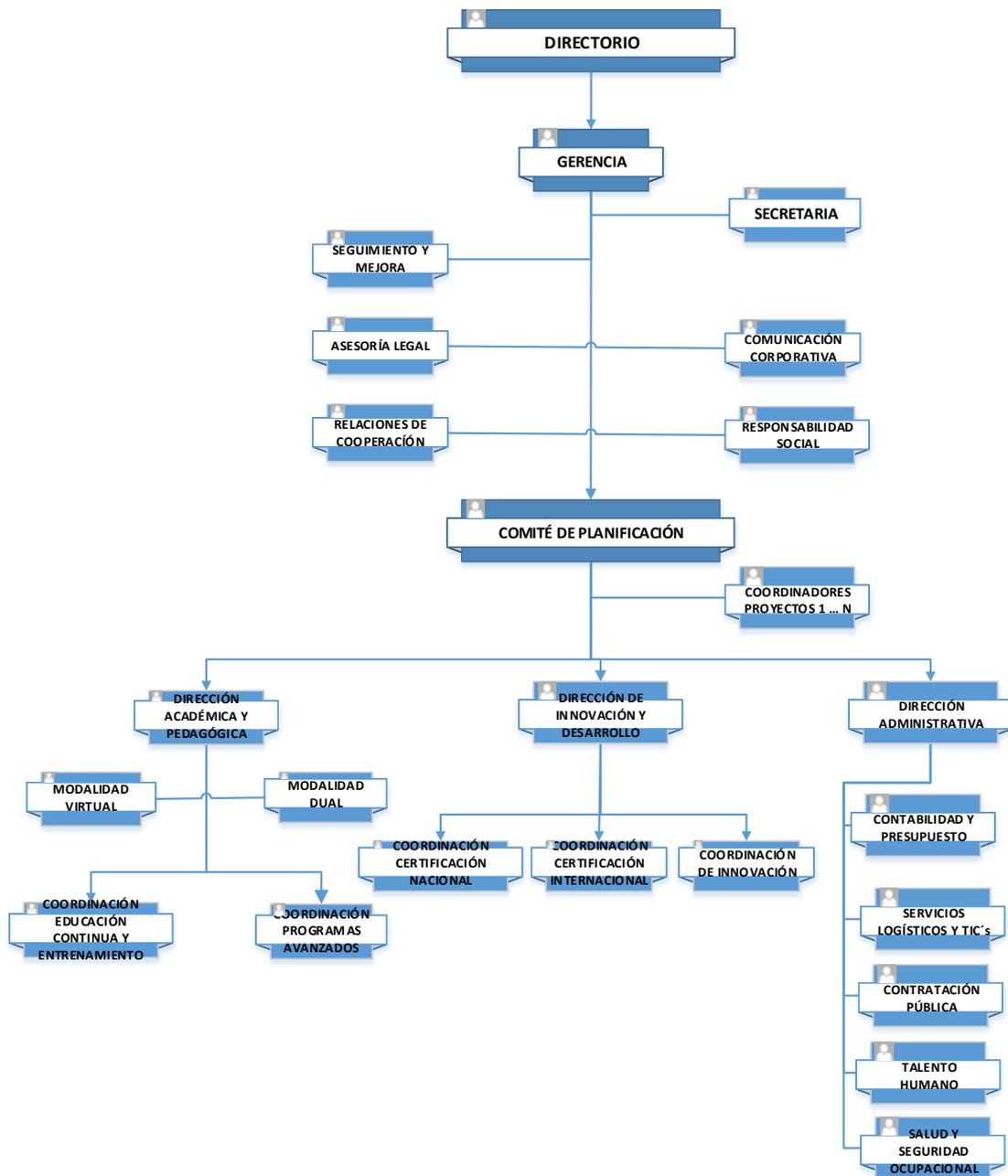
Tabla 16. *Políticas de cada Estrategia*

<b>ESTRATEGIAS RETENIDAS</b>	<b>POLÍTICAS</b>
E1: Generar contratos para capacitar a empleados de distintas empresas haciendo hincapié en experiencia y conocimiento de los integrantes de la empresa.	P1.1: En el proceso comercial potenciar y dar a conocer la experiencia y el respaldo que brindan los socios de la empresa P1.2: Ofrecer precios competitivos y facilidades de pagos P1.3: Desarrollar campañas que promueva los servicios y respaldo que brinda PROGRESS
E2: Desarrollar nuevos segmentos de mercados para niños y personas de la tercera edad basándose en la experiencia y conocimientos que posee PROGRESS	P2.1: El personal a contratar debe tener mínimo tres años de experiencia en el desarrollo y participación de cursos de capacitación P2.2: La creación y el desarrollo de un nuevo segmento deberá estar respaldado con datos históricos de implementación y demanda
E3: Desarrollar cursos integrales para familias.	P2.1: El personal a contratar debe tener mínimo tres años de experiencia en el desarrollo y participación de cursos de capacitación P2.2: La creación y el desarrollo de un nuevo segmento deberá estar respaldado con datos históricos de implementación y demanda
E4: Dar a conocer la experiencia que tienen el personal de PROGRESS en el sector a disminuyendo el impacto de la poca historia de la empresa.	P3.1: Promover la experiencia que posee cada recurso humano que trabaje con PROGRESS de manera directa o indirecta. P3.2: Respaldo con documentos lo indicado a cada cliente o posible cliente así como el respaldo que da PROGRESS. P3.3: Desarrollar campañas que promueva los servicios y respaldo que brinda PROGRESS.
E5: Desarrollar programas de incentivo al crecimiento profesional propio y a la constante actualización de los conocimientos en un mundo cada día más competitivo.	P4.1: Cada programa de capacitación planificado deberá contar con un plan de incentivo para la inscripción de otro curso. P4.2: Establecer un porcentaje de descuento por referidos.
E6: Hacer uso de redes sociales para la fomentación y publicidad de los servicios y el respaldo que ofrece PROGRESS para atraer clientes.	P5.1: Actualizar la información de PROGRESS de manera semanal en las redes sociales que promuevan los servicios y respaldo de la empresa P5.2: Tener una comunicación continua y diaria con seguidores e interesados en los servicios de PROGRESS P5.3: Establecer de manera mensual una política de descuentos por acciones realizadas en las redes sociales.
E7: Realizar convenios estratégicos que permitan sostener la alta demanda que pueda obtenerse en el desarrollo de algún proyecto de la empresa.	P6.1: Todo convenio deberá ser documentado desde su primera reunión. P6.2: Todo convenio realizado deberá ser legalizado para que no exista incumplimiento de las partes. P6.3: Tener un proceso de contingencia para temporadas de alta demanda.
E8: Participar de licitaciones y proyectos que solicitan las empresas para aumentar el número de personas capacitadas por PROGRESS.	P7.3: Desarrollar campañas que promueva los servicios y respaldo que brinda PROGRESS. P7.2: Contratar personal con experiencia en el manejo de la plataforma del sistema oficial de compras públicas. P7.3: Ofrecer precios competitivos y facilidades de pagos.

## **Estructura de la Organización**

En la figura 10 se puede observar la estructura organizacional que la empresa desea implementar en donde se sugiere no implementar algunas áreas que se consideran innecesarias y de esta manera reducir los costos.

**PROGRESS CÍA. LTDA.**  
CAPACITACIÓN, CERTIFICACIÓN & CONSULTORÍA



*Figura 11.* Estructura organizacional de PROGRESS

En la figura 11 se observa la estructura sugerida al directorio como gestor del plan estratégico debido a que actualmente PROGRESS no está considerada como una empresa grande por tal motivo no necesita de mucho personal para lograr sus objetivos,

adicional al ser una empresa con poca historia la carga laboral que puedan ocasionar los distintos procesos no es necesario de tanto recurso humano.

El recurso económico que PROGRESS tenía proyectado para la implementación de la estructura organizacional que mantiene puede ser mejor utilizado en la implementación de las estrategias planteadas para el cumplimiento de los objetivos.

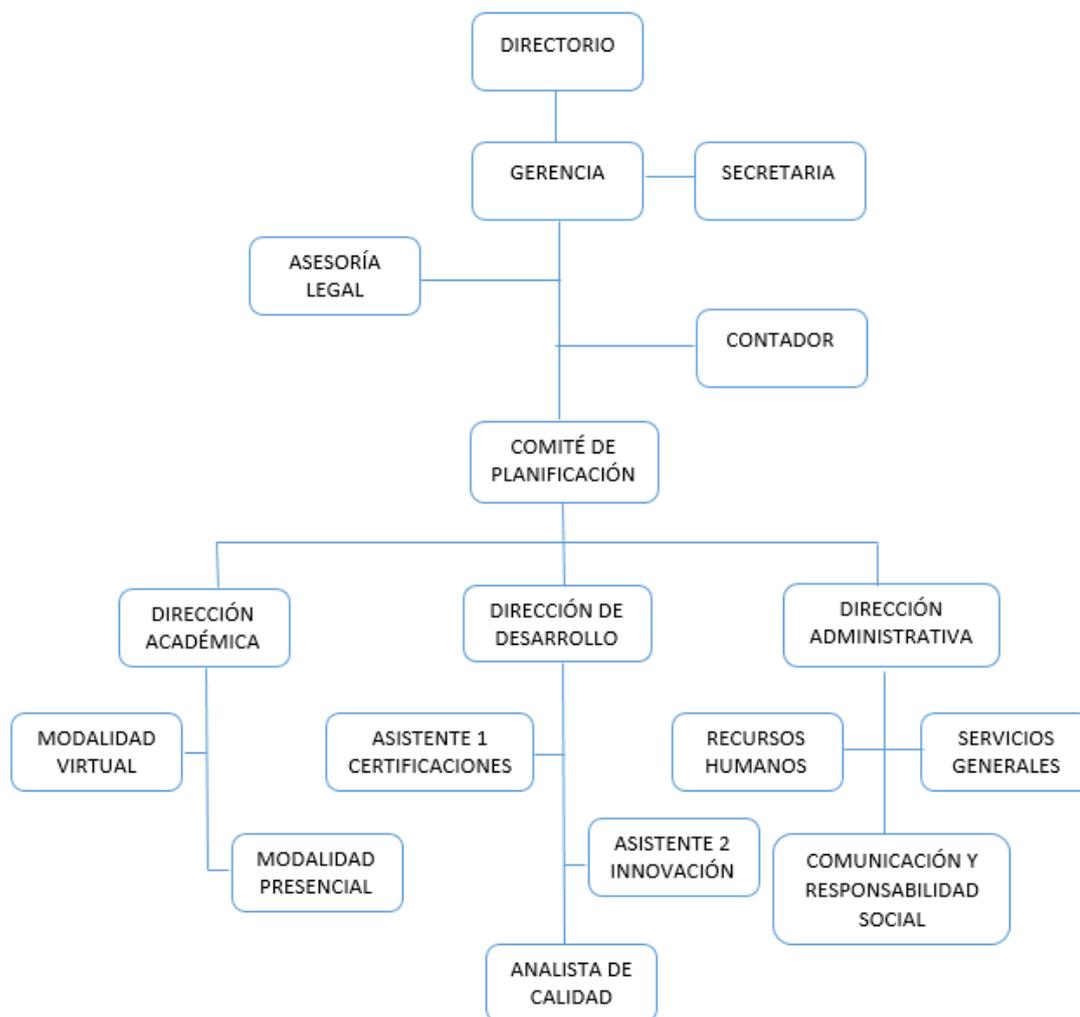


Figura 12. Estructura organizacional sugerida de PROGRESS

### Recursos Humanos y Motivación

Para PROGRESS la fuerza laboral es de mucha importancia ya que para generar la mayor cantidad de sus procesos es necesario de la participación de las personas.

PROGRESS debe establecer una política que sea implantada en el área de Recursos Humanos en el que el clima laboral sea el adecuado y donde sea reconocido cada

esfuerzo y logro de sus empleados y participantes directos o indirectos de la empresa. Crear una base de trabajo en equipo y responsabilidad social enfocados en los valores de la empresa será muy vital para la estabilidad de la empresa debido a que todo el personal se verá comprometido por el crecimiento de la empresa.

### **Gestión del Cambio**

PROGRESS debe trabajar en la adaptabilidad porque al ser una empresa nueva lo que se debe hacer es establecer desde el comienzo lineamientos de los procesos internos, es decir que todos los empleados incluyendo los socios de la empresa deben asumir nuevas condiciones aceptando al 100% la situación actual de la empresa para poder generar cambios importantes.

La empresa debe basarse en aspectos principales y de gran estímulo como son:

- Conocer a detalle la misión y la visión de la empresa.
- Trabajar siempre en base de los valores que tiene PROGRESS y promover los mismos en toda acción que se desempeñe.
- Tener presente siempre la responsabilidad social que tiene la empresa
- El entorno competitivo en el que se encuentra el sector y de esa manera velar por el crecimiento de la empresa.

### **Evaluación Estratégica**

En la evaluación estratégica se considera el control de las actividades a realizarse de manera conjunta. Se debe evaluar el desempeño de cada actividad y el cumplimiento de las mismas que permita a PROGRESS cumplir con los objetivos planteados.

### **Perspectivas de control**

Para el control de las perspectivas que debe cumplir la empresa se debe tomar en cuenta el Balanced Scorecard (tablero de control balanceado) para poder medir y comparar el desempeño de la empresa.

### **Aprendizaje interno**

La perspectiva de aprendizaje interno controla cómo debe la empresa aprender y mejorar como organización, midiendo las actividades cruciales y de mayor impacto relacionando el comportamiento adoptado por el personal con los objetivos de la organización. (Abarca, 2012)

La constante retroalimentación de los posibles cambios que la empresa realice en sus procesos será de vital importancia para poder mantener todo integrado y de esa forma poder alcanzar al éxito deseado.

### **Procesos, clientes, perspectiva financiera**

La perspectiva de procesos está enfocado con el ahorro de energía haciendo uso de manera eficiente de los recursos que tienen la empresa ayudando a reducir gastos innecesarios.

Las perspectivas cliente nos refleja la satisfacción que tiene o puede llegar a tener el cliente acerca de los servicios que ofrece PROGRESS, también nos permite valorar la posición de la empresa en el mercado y poder mejorar los indicadores de gestión, satisfacción y calidad.

La perspectiva financiera ayuda a analizar la manera de aumentar los ingresos sin tener que cambiar factores claves de la empresa disminuyendo los gastos y manteniendo el presupuesto para mejoras necesarias eliminando las innecesarias.

**Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)**

El Balanced Scorecard es una herramienta o metodología que ayuda a lograr un balance integrado y estratégico del avance, crecimiento, productividad y competitividad de una organización y que proporciona la dirección que deberá seguir la compañía en el futuro a través del análisis de cuatro áreas críticas; las perspectivas que se analizan son: Financiera; Cliente; Procesos; y de aprendizaje interno. (Santana, 2014)

Tabla 17. *Balanced Scorecard*

<b>PERSPECTIVAS</b>	<b>OBJETIVOS A CORTO PLAZO</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>PERÍODO</b>	<b>VARIABLE</b>
<b>FINANCIERA</b>	OCP 3.2. Establecer un aumento anual del presupuesto de al menos el 40% de la utilidad generada.	Indicador de Crecimiento	Anual	%
	OCP 3.3 Diseñar un plan de ventas para mejorar el porcentaje de ingresos que tiene la empresa.	Utilidad neta en ventas	Trimestral	N
<b>CLIENTES</b>	OCP 2.1 Dedicarse a las operaciones comprendidas dentro del nivel 2 del CIU (Clasificación Industrial Internacional Uniforme)	Tiempo de desarrollo	Trimestral	N
	OCP 3.1 Realizar convenios estratégicos para tener acceso a aulas para el desarrollo de los curso implementados.	Eficiencia del personal	Trimestral	%
<b>PROCESOS</b>	OCP 1.1 Diseñar e implementar una planificación de un procesos de gestión de calidad.	Tiempo de desarrollo	Anual	%
	OCP 1.2 Diseñar una sistema de evaluación y control del proceso de gestión de la calidad para verificar que el mismo funcione correctamente	Tiempo de desarrollo	Anual	%
	OCP 2.2 Ejecutar las etapas o fases de producción de bienes/servicios, comercialización, explotación, distribución, investigación y desarrollo, promoción, capacitación, asesoramiento, intermediación, otras y podrá ejecutar actos y contratos conforme a las leyes ecuatorianas y que tengan relación con el mismo.	Tasa de crecimiento	Trimestral	%
<b>APRENDIZAJE INTERNO</b>	OCP 1.3 Implementar un recurso que sea encargado de realizar una auditoría a los procesos de control de calidad que realizara la empresa comprobando el cumplimiento de los requisitos de la norma.	Tiempo de desarrollo	Semestral	%

### **Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social**

El medio ambiente y la responsabilidad social es unos de los principales intereses que se debe puntualizar en PROGRESS, aunque el sector de capacitación,

asesoría y entrenamiento no impacto directo con el medio ambiente, la empresa ha incluido dentro de sus cursos los proyectos realizar campamentos y cursos vacacionales con niños, jóvenes y adultos en donde se pueda trabajar al aire libre y hacer conciencia de la importancia y el cuidado que se debe tener con el mismo.

PROGRESS también tiene gran interés y compromiso con responsabilidad social que maneja; ser parte del desarrollo profesional y crecimiento de las personas es valor característico de la empresa debido a que las personas depositan no solo un intercambio de dinero por un servicio sino también la confianza de que la enseñanza será de gran calidad y sobretodo de gran utilidad en la vida practica de cada participante.

### **Resumen**

En el presente capítulo se han establecidos los objetivos a corto plazo que serán parte fundamental para el cumplimiento de los objetivos a largo plazo que desea alcanzar la empresa. Definir las políticas alineadas a las estrategias nos permite tener una base para el desarrollo de las actividades de cada proceso.

PROGRESS es una empresa que debe implementar algunas áreas y controles que permitan cumplir con lo planteado. La empresa está enfocada a desarrollar procesos de aprendizaje y entrenamiento para niños, jóvenes y personas adultas para lo cual los sistemas de control ayudaran a mantener una satisfacción plena del cliente que participe de estos proyectos. Hay que considerar que el consumidor de la actualidad es más exigente con los productos o servicios que contrata por lo que la empresa no puede desconcentrarse de los planteamientos estratégicos y de los desarrollos planteados en este capítulo.

## **Capítulo 7: Plan Estratégico Integral, Conclusiones y Recomendaciones**

### **Plan Estratégico Integral (PEI)**

En el plan estratégico integral se puede apreciar todos los procesos estratégicos que permitirán a la empresa tener una retroalimentación constante y realizar los reajustes necesarios de ser requeridos en el caso de no estar alineados a la visión de la empresa. En la siguiente matriz se resume las estrategias planteadas con sus respectivas políticas las mismas que están alineadas a cada objetivo de largo plazo, también se resume los objetivos a corto plazo y las perspectivas de control; todo alineado a la misión y visión de la empresa, sus valores y principios y el código de ética sugerido para sus respectiva implementación en PROGRESS.

Visión						
Ser una empresa líder que responda a las necesidades de capacitación, certificación & consultoría a nivel nacional, utilizando herramientas académicas y pedagógicas, que brinden soluciones dentro de una organización sólida, integrada y eficiente, que cumpla con la satisfacción de sus clientes a través del servicio personalizado y así alcanzar la construcción del capital social y económico.						
ESTRATEGIAS	Objetivos a largo plazo			Valores	Principios	
	OLP 1. A1 2020, la empresa PROGRESS contará con la certificación ISO 9001:2015, ISO 29990; ISO 29991; ISO 37001; OEC; OC. Normativa de la SETEC	OLP 2. Para el 2020 la empresa PROGRESS se conformará como "Instituto superior PROGRESS" donde desarrollará niveles de titulación técnicos y tecnológicos.	OLP 3. Para el 2020 la empresa PROGRESS se conformará como "Instituto superior PROGRESS" donde desarrollará niveles de titulación técnicos y tecnológicos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Honestidad</li> <li>Calidad en los procesos</li> <li>Solidez</li> <li>Eficiencia</li> <li>Servicio personalizado</li> <li>Compromiso</li> </ul>		
				<ul style="list-style-type: none"> <li>Innovación</li> <li>Respeto</li> <li>Trabajo en equipo</li> <li>Puntualidad</li> <li>Confianza</li> </ul>		
				<b>Políticas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>P1.1: En el proceso comercial potenciar y dar a conocer la experiencia y el respaldo que brindan los socios de la empresa.</li> <li>P1.2: Ofrecer precios competitivos y facilidades de pagos.</li> <li>P1.3: Desarrollar campañas que promueva los servicios y respaldo que brinda PROGRESS</li> <li>P2.1: El personal a contratar debe tener mínimo tres años de experiencia en el desarrollo y participación de cursos de capacitación.</li> <li>P2.2: La creación y el desarrollo de un nuevo segmento deberá estar respaldado con datos históricos de implementación y demanda.</li> <li>P3.1: El personal a contratar debe tener mínimo tres años de experiencia en el desarrollo y participación de cursos de capacitación.</li> <li>P3.2: La creación y el desarrollo de un nuevo segmento deberá estar respaldado con datos históricos de implementación y demanda.</li> <li>P4.1: Promover la experiencia que posee cada recurso humano que trabaje con PROGRESS de manera directa o indirecta.</li> <li>P4.2: Respaldo con documentos lo indicado a cada cliente o posible cliente así como el respaldo que da PROGRESS.</li> <li>P4.3: Desarrollar campañas que promueva los servicios y respaldo que brinda PROGRESS.</li> <li>P5.1: Cada programa de capacitación planificado deberá contar con un plan de incentivo para la inscripción de otro curso.</li> <li>P5.2: Establecer un porcentaje de descuento por referidos.</li> <li>P6.1: Actualizar la información de PROGRESS de manera semanal en las redes sociales que promuevan los servicios y respaldo de la empresa.</li> <li>P6.2: Tener una comunicación continua y diaria con seguidores e interesados en los servicios de PROGRESS.</li> <li>P6.3: Establecer de manera mensual una política de descuentos por acciones realizadas en las redes sociales.</li> <li>P7.1: Todo convenio deberá ser documentado desde su primera reunión.</li> <li>P7.2: Todo convenio realizado deberá ser legalizado para que no exista incumplimiento de las partes.</li> <li>P7.3: Tener un proceso de contingencia para temporadas de alta demanda.</li> <li>P8.3: Desarrollar campañas que promueva los servicios y respaldo que brinda PROGRESS.</li> <li>P8.2: Contratar personal con experiencia en el manejo de la plataforma del sistema oficial de compras públicas.</li> <li>P8.3: Ofrecer precios competitivos y facilidades de pagos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ofrecer un beneficio justo en cada negociación, dentro de un marco de comportamiento ético.</li> <li>Promover el trabajo en equipo con el personal de la empresa.</li> <li>Trabajar en condiciones de limpieza, orden y seguridad para cada uno de los proyectos a desarrollarse, con la finalidad de dar comodidad a sus clientes.</li> <li>Motivar y acoger sugerencias y recomendaciones de sus colaboradores para el bien de la compañía.</li> <li>Impulsar el desarrollo de los colaboradores en base a los méritos y a la gestión del conocimiento.</li> <li>Comprometer a los colaboradores el cumplimiento de los valores que posee la empresa.</li> </ul>	
E1. Generar contratos para capacitar a empleados de distintas empresas haciendo hincapié en experiencia y conocimiento de los integrantes de la empresa.		X	X			
E2. Desarrollar nuevos segmentos de mercados para niños y personas de la tercera edad basándose en la experiencia y conocimientos que posee PROGRESS	X	X	X			
E3. Desarrollar cursos integrales para familias.	X	X	X			
E4. Dar a conocer la experiencia que tienen el personal de PROGRESS en el sector a disminuyendo el impacto de la poca historia de la empresa.	X			X		
E5. Desarrollar programas de incentivo al crecimiento profesional propio y a la constante actualización de los conocimientos en un mundo cada día más competitivo.		X		X		
E6. Hacer uso de redes sociales para la fomentación y publicidad de los servicios y el respaldo que ofrece PROGRESS para atraer clientes.				X		
E7. Realizar convenios estratégicos que permitan sostener la alta demanda que pueda obtenerse en el desarrollo de algún proyecto de la empresa.	X		X	X		
E8. Participar de licitaciones y proyectos que solicitan las empresas para aumentar el número de personas capacitadas por PROGRESS.			X	X		
Perspectiva Financiera	Objetivos a corto plazo			Conflicto de intereses.	Código de ética	
<p>OCP 3.2. Establecer un aumento anual del presupuesto de al menos el 40% de la utilidad generada.</p> <p>OCP 3.3. Diseñar un plan de ventas para mejorar el porcentaje de ingresos que tiene la empresa.</p>	<p>OCP 1.1 Diseñar e implementar una planificación de un procesos de gestión de calidad.</p>	<p>OCP 2.1 Dedicarse a las operaciones comprendidas dentro del nivel 2 del CIU/ (Clasificación Industrial Internacional Uniforme)</p> <p>OCP 2.2 Ejecutar las etapas o fases de producción de bienes/servicios, comercialización, explotación, distribución, investigación y desarrollo, promoción, capacitación, asesoramiento, intermediación, otras y podrá ejecutar actos y contratos conforme a las leyes ecuatorianas y que tengan relación con el mismo.</p>	<p>OCP 3.1 Realizar convenios estratégicos para tener acceso a aulas para el desarrollo del curso implementados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los accionistas, jefaturas y colaboradores de la empresa PROGRESS Cia. Ltda. deberán cumplir y hacer cumplir los siguientes hechos: <ul style="list-style-type: none"> <li>Siempre prevalecerá los intereses de la empresa.</li> <li>Todo proceso de contratación de proveedores y personal deberán ser correctamente validados sin tener ningún tipo de preferencias por ningún participante.</li> <li>No se emitirán certificados a personas que tengan algún tipo de afinidad con el personal a menos que hayan realizado y concluido los cursos vigentes.</li> <li>Se dará a conocer de manera inmediata cualquier mala actuación de los involucrados en la empresa evitando favorecer o perjudicar a nadie por el tipo de afinidad que se mantenga.</li> <li>Rechazar algún tipo de obsequio, invitaciones que puedan ser interpretados como sobornos dañando la integridad de algún empleado o accionista.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los colaboradores y accionistas de la empresa PROGRESS Cia. Ltda. atenderán a los clientes y proveedores con respeto y amabilidad sin hacer ningún tipo de discriminación.</li> <li>Todas las relaciones externas que tenga el colaborador y accionista deberán ser manejadas de manera transparente y con la confidencialidad de todos los temas y procesos que se tratan en la empresa.</li> <li>Las contrataciones de proveedores y capacitadores que requiera la empresa deberán estar apegados a los principios y valores que posee PROGRESS Cia. Ltda..</li> </ul>	
<p><b>Perspectiva clientes</b></p> <p>OCP 2.1 Dedicarse a las operaciones comprendidas dentro del nivel 2 del CIU/ (Clasificación Industrial Internacional Uniforme)</p> <p>OCP 3.1 Realizar convenios estratégicos para tener acceso a aulas para el desarrollo de los curso implementados.</p>	<p>OCP 1.2 Diseñar una sistema de evaluación y control del proceso de gestión de la calidad para verificar que el mismo funcione correctamente</p>		<p>OCP 3.2. Establecer un aumento anual del presupuesto de al menos el 40% de la utilidad generada.</p>	<p><b>Relaciones externas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>El trato entre colaboradores deberá tener como base el respeto y la igualdad, es decir no debe existir ningún tipo de discriminación.</li> <li>Evitar los comentarios mal habidos, insultos y que denigren a la persona y su vida.</li> <li>Deberá priorizar el trabajo en equipo con la finalidad de crear un ambiente adecuado.</li> <li>Todo personal nuevo deberá contar con el apoyo de todo el personal y la capacitación adecuada para desarrollar sus funciones.</li> </ul>		
<p><b>Perspectiva clientes</b></p> <p>OCP 1.1 Diseñar e implementar una planificación de un procesos de gestión de calidad.</p> <p>OCP 1.2 Diseñar una sistema de evaluación y control del proceso de gestión de la calidad para verificar que el mismo funcione correctamente.</p> <p>OCP 2.2 Ejecutar las etapas o fases de producción de bienes/servicios, comercialización, explotación, distribución, investigación y desarrollo, promoción, capacitación, asesoramiento, intermediación, otras y podrá ejecutar actos y contratos conforme a las leyes ecuatorianas y que tengan relación con el mismo.</p> <p><b>Perspectiva aprendizaje interno</b></p> <p>OCP 1.3 Implementar un recurso que sea encargado de realizar una auditoría a los procesos de control de calidad que realizara la empresa comprobando el cumplimiento de los requisitos de la norma.</p>	<p>OCP 1.3 Implementar un recurso que sea encargado de realizar una auditoría a los procesos de control de calidad que realizara la empresa comprobando el cumplimiento de los requisitos de la norma.</p>		<p>OCP 3.3 Diseñar un plan de ventas para mejorar el porcentaje de ingresos que tiene la empresa.</p>	<p><b>Relaciones internas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>El trato entre colaboradores deberá tener como base el respeto y la igualdad, es decir no debe existir ningún tipo de discriminación.</li> <li>Evitar los comentarios mal habidos, insultos y que denigren a la persona y su vida.</li> <li>Deberá priorizar el trabajo en equipo con la finalidad de crear un ambiente adecuado.</li> <li>Todo personal nuevo deberá contar con el apoyo de todo el personal y la capacitación adecuada para desarrollar sus funciones.</li> </ul>		
				<p><b>Manejo de la información</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>El manejo de toda la información de empleados, datos, recursos, procesos y valores deberán ser manejados con la mayor discreción dentro y fuera de la oficina estableciendo un acuerdo de confidencialidad con los proveedores, en caso de ser entregada información confidencial de los clientes.</li> <li>Se suministrará de información necesaria a entes reguladores cuando así se requiera y bajo una autorización de las jefaturas o personas a cargo de los distintos departamentos.</li> </ul>		
				<p><b>Uso de recursos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Los colaboradores y accionistas deberán garantizar el correcto uso de los activos de la empresa en función de la misma.</li> <li>No usar las instalaciones de la empresa ni el equipo de oficina para propósitos personales.</li> <li>No usar las instalaciones de la empresa para actos que vayan en contra de los principios y valores de la misma.</li> <li>Velar siempre por el cuidado y mantenimiento de todos los muebles, útiles y equipos de oficinas entregado a cada colaborador o accionista.</li> </ul>		

Figura 13. Plan estratégico integral





## **Futuro del Sector Objeto de Estudio**

El mundo está en constante cambio y la actualización de los conocimientos que involucren cada cambio será primordial para hacer a cada persona altamente competitiva en el mundo laboral. Por lo que el sector de capacitación, asesoría y entrenamiento tienen probablemente un futuro de crecimiento en donde las empresas que tengan éxitos estarán marcadas por la calidad de los servicios, las certificaciones que puedan otorgar y el respaldo de todo el proceso que involucre cada evento.

Ecuador al ser un país en desarrollo puede tener momentos de bonanza y de austeridad lo que prevalece es el conocimiento y preparación de las empresas y por tal motivo de las personas que las conforman haciendo que el sector al cual pertenece la actividad que desarrolla PROGRESS estará en constante crecimiento competitivo.

Muchas personas optan por tener una preparación presencial y práctica lo que hace más fácil con la competencia extranjera que ofertan cursos online. La consolidación de la empresa permitirá le permitirá ser más competitiva y alcanzar los estándares deseados por su comité general.

## **Conclusiones**

En el plan estratégico desarrollado para la empresa PROGRESS se ha analizado las siguientes conclusiones:

1. La empresa PROGRESS cuenta con su filosofía pero se sugieren unos cambios en la Visión, Misión y valores manteniendo una congruencia en el desarrollo de las mismas.
2. Se definieron los objetivos a corto plazo que la empresa debe desarrollar para alcanzar los objetivos a largo plazo establecidos por el comité.
3. Se definieron ocho estrategias retenidas y tres de contingencia que la empresa debe implementar para alcanzar la visión propuesta.

4. A pesar de la inestabilidad económica que puede tener el país, el sector cuenta con un alto crecimiento competitivo en donde las empresas que prevalecen son las que generan innovación, respaldo y confianza en su servicio y acreditaciones.
5. Se definió un código de ética que este alineado a la filosofía empresarial implantada.
6. La empresa PROGRESS cuenta con una estructura organizacional bastante extensa por lo que se sugiere implementar una estructura que mantiene el esquema inicial pero eliminando cargos innecesarios.

### **Recomendaciones**

El plan estratégico presentado permitió analizar las siguientes recomendaciones:

1. Implementar el plan estratégico propuesto haciendo hincapié en la filosofía empresarial sugerida.
2. Aprovechar que al ser una empresa privada tiene la libertad de innovar con nuevos servicio y procesos basándose en sus principios y valores que promuevan la eficiencia y el respeto al medio ambiente y la responsabilidad social manteniendo una amplia oferta catalogada y que la misma sea renovada permanentemente conforme la demanda de sus usuarios de acuerdo a los conocimientos y experiencia que mantiene la empresa.
3. Es necesario que PROGRESS incluya en su lista de proyectos y la certificación para la capacitación de Guardias de Seguridad Privada en coordinación con el Ministerio del Interior ya que actualmente dicho servicio mantiene una alta demanda considerando lo establecido en el reglamento N.- 5498 suscrita por el Dr. José Serrano Salgado, Ministro del Interior con fecha 26 de marzo de 2015, y en base al acuerdo ministerial N.-

1871 con fecha 2 de marzo de 2011, en donde se acuerda, EXPEDIR EL REGLAMENTO DE CENTROS DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN DEL PERSONAL DE VIGILANCIA Y SEGURIDAD PRIVADA.

4. Ofrecer una amplia gama de evento de capacitación que lleguen a niños, jóvenes y adultos en el que incluya planes de capacitación y entrenamientos de alto interés para estos segmentos.
5. PROGRESS no debe desviar la atención a la búsqueda de las certificaciones bajo estándares nacionales e internacionales como se detallan en los objetivos y estrategias las mismas que le van a dar una gran ventaja competitiva ante muchos empresas del sector.

## Referencias

- Abarca, C. A. (11 de 2012). *Pontificia Universidad Católica del Perú*. Obtenido de [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4558/BALAREZO\\_DALESSIO\\_LISUNG\\_OJEDA\\_ENVASE.pdf?sequence=1](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4558/BALAREZO_DALESSIO_LISUNG_OJEDA_ENVASE.pdf?sequence=1)
- Biasca, R. E. (2005). *Gestión de Cambio: El Modelo Biasca*. Outskirts Press, Inc.
- comercio, C. d. (09 de 2017). *La Camara*. Obtenido de La camara: <http://www.lacamara.org/website/wp-content/uploads/2017/03/APE-002-Indice-de-Competitividad-Global-WEF.pdf>
- Daft, R. L. (2004). *Administración*. Thomson.
- David, F. R. (2014). *Administracion Estrategica*. Always Learning.
- Dirección de Planificación, C. y. (03 de 2016). *SECRETARIA TECNICA DEL SISTEMA NACIONAL DE CUALIFICACIONES PROFESIONALES*. Obtenido de <http://www.cualificaciones.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/03/Boleti%CC%81n-Diciembre-2016.pdf>
- Espinosa, R. (29 de 07 de 2013). *Roberto Espinosa.es*. Obtenido de <http://robertoespinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/>
- Heredia, E. d. (2013). *Empresa de Servicios Públicos de Heredia S.A*. Obtenido de [https://www.esph-sa.com/site/sites/default/files/codigo\\_etica\\_empresarial.pdf](https://www.esph-sa.com/site/sites/default/files/codigo_etica_empresarial.pdf)
- Mendez, S. U. (2007). *SUAGM*. Obtenido de [https://www.suagm.edu/pdf/PLAN\\_DE\\_CAPACITACION\\_2007-10.pdf](https://www.suagm.edu/pdf/PLAN_DE_CAPACITACION_2007-10.pdf)
- Michael A. Hitt, R. D. (2008). *Administración Estrategica*. Cengage Learning Editores, S.A.

Moncayo, M. E. (10 de 2016). *Compite Ecuador*. Obtenido de Compite Ecuador:

<http://www.compitecuador.org/wp-content/uploads/2016/10/Informe-Ranking-Competitividad-Global.pdf>

Norton, R. S. (2001). *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral*. Harvard Business School.

Norton, R. S. (2004). *Mapas Estratégicos*. España: Editorial Gestión 2000.

Posselt, L. S. (18 de 10 de 2016). *Veritas online*. Obtenido de

<https://veritasonline.com.mx/objetivos-smart-2-0/>

Profesional, S. E. (Diciembre de 2014). *SECAP*. Obtenido de

[https://www.secap.gob.ec/wp-content/PUBLICACIONES/2015/PNC-publicable-2015-VF-APROBADO-\(1\).pdf](https://www.secap.gob.ec/wp-content/PUBLICACIONES/2015/PNC-publicable-2015-VF-APROBADO-(1).pdf)

Riquelme Leiva, M. (Junio de 2015). *Las 5 Fuerzas de Porter – Clave para el Éxito de la Empresa*. Obtenido de <http://www.5fuerzasdeporter.com/>

Robert S. Kaplan, D. N. (1996). *El Balanced Scorecard*. Boston: Harvard College.

RUIZ, F. (06 de 07 de 2012). *Educadictos.com*. Obtenido de

<https://www.educadictos.com/la-matriz-bcg/>

Santana, C. (04 de 02 de 2014). *acsendo.bol*. Obtenido de <http://blog.acsendo.com/que-es-el-balanced-scorecard/>

Sierra, E. R. (2013). *El concepto de estrategia como fundamento de la planeación Estratégica*. Barranquilla: Pensamiento & Gestión.

The Heritage Foundation in partnership with Wall Street Journal. (2018). *The Heritage Foundation in partnership with Wall Street Journal*. Obtenido de

[http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4558/BALAREZO\\_DALESSIO\\_LISUNG\\_OJEDA\\_ENVASE.pdf?sequence=1](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4558/BALAREZO_DALESSIO_LISUNG_OJEDA_ENVASE.pdf?sequence=1)

THOMPSON, A. (2012). *Administracion Estrategica*. MCGRAW-HILL.