

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

SERÉIS MIS TESTIGOS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema:

DESARROLLO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL CENTRO DE CAPACITACIÓN DE LA CRUZ ROJA DE TUNGURAHUA

Disertación de grado previo a la obtención del título de Ingeniera

Comercial con mención en Marketing

Línea de Investigación:

Planificación y gestión estratégica aplicada a empresas y organizaciones

Autora:

DIANA CRISTINA COBO JIJÓN

Director:

ING. ELIECER SALOMÓN ERAZO NÚÑEZ

Ambato – Ecuador

Mayo - 2013

PONTIFICA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

DESARROLLO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL CENTRO DE CAPACITACIÓN DE LA CRUZ ROJA DE TUNGURAHUA

Línea de Investigación:

Planificación y gestión estratégica aplicada a empresas y organizaciones

Autora:

DIANA CRISTINA COBO JIJÓN

Erazo Núñez Salomón Eliecer, Ing.

DIRECTOR DE DISERTACIÓN **f.** _____

Carvajal Larenas Ramiro Patricio, Ing. Phd.

CALIFICADOR **f.** _____

Rubio Paredes Rocío del Carmen, Dra.

CALIFICADOR **f.** _____

Núñez Grijalva Jorge Vladimir, Ing.

DIRECTOR ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

DE EMPRESAS **f.** _____

Altamirano Villarruel Hugo Rogelio, Dr.

SECRETARIO GENERAL PUCESA **f.** _____

Ambato – Ecuador

Mayo - 2013

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, Diana Cristina Cobo Jijón portador de la cédula de ciudadanía No. 180401271-2 declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial con mención en Marketing son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Diana Cristina Cobo Jijón

CI. 180401271-2

AGRADECIMIENTO

Hago extensivo mi agradecimiento a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, por haberme permitido ser parte de su prestigiosa institución y a la vez el poder terminar mis estudios superiores con éxito.

A mis maestros quienes han sabido impartir sus conocimientos de la manera más clara y precisa permitiéndome nutrirme de sus conocimientos durante mi estancia en la universidad.

De manera muy especial al Ing. Eliecer Erazo, por sus consejos, su atención durante el proceso de disertación y por su ayuda en el desarrollo del presente trabajo de investigación.

Finalmente a la Cruz Roja de Tungurahua por facilitarme la información necesaria para la elaboración del trabajo.

DEDICATORIA

Dedico esté trabajo en primer lugar a Dios que me ha llenado de tantas bendiciones al permitirme culminar esta meta en mi vida.

De manera especial a mi madre Wilma Jijón que es mi apoyo incondicional, la fuente de inspiración al ser una mujer luchadora, que ha sabido educarme de la mejor manera y por la que puedo llegar a ser una profesional, mis hermanos Miguel Cobo y Anita Jijón al ser parte de este sueño y a mi novio Jorge López por su apoyo en todo momento.

RESUMEN

Las empresas que prestan servicios de capacitación tienen doble responsabilidad ya que al no ofertar productos terminados, ni bienes tangibles, este debe ser de calidad y debe satisfacer las expectativas del cliente, por tal razón se debe tomar en cuenta muchos factores los mismos como: servicio al cliente, información efectiva, comunicación adecuada, ayuda audiovisual, material didáctico, prácticas, vivencias, experimentación, puntualidad, organización, entre otras. Para cumplir lo mencionado anteriormente, se requiere la elaboración de un plan estratégico que en primera instancia evalué la situación actual de la institución, analice las debilidades y fortalezas que tiene con fin el de implementar mejoras que permitan acercarnos a la calidad total en el servicio. La organización es un pilar fundamental, debido a que al tener objetivos claros, existirá el compromiso de todos los integrantes de la institución, quienes a su vez deben capacitarse continuamente en las temáticas que manejen, mejorando así la imagen y el servicio que se oferte. En el Centro de Capacitación de la Cruz Roja filial Tungurahua específicamente se va a reforzar el posicionamiento en el mercado y se va a implementar una campaña efectiva de difusión, que permita dar a conocer la loable labor que cumple en capacitar a toda la sociedad en temas muy importantes entre las cuales están los primeros auxilios y prevención de desastres.

ABSTRACT

The Companies which give training courses have double responsibility since they do not offer final products, tangibles goods; they must be high quality products and should satisfy the costumer. For this reason, we have to take into account all the factors, such as: costumer services, effective information, suitable communication, audiovisual support, didactic materials, training, experiences punctuality, workshops, organization, among others. In order to reach the goals, we need a strategic plan at first to evaluate the current situation of the institution to analyze the weaknesses and strengths to run the new strategies to apply improvements to meet total quality management of the service. The organization is the basis because of the fact that having clear objectives there will be the commitment of all its members who should get the training continuously in the subjects that they need, improving the image and service that is offered. In Tungurahua's Red Cross Training Centre, the positioning in the market will be improved and campaign will be executed to let the community know the laudable work that is accomplished does in order to train the community in important topics such us first aid and natural disasters prevention.

TABLA DE CONTENIDOS

PRELIMINARES

Declaración de autentidiad y responsabilidad iii

Agradecimiento iv

Dedicatoria v

Resumen vi

Abstract vii

Tabla de Contenidos viii

Introcducción 1

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA 2

1.1 Tema 2

1.2 Planteamiento del Problema 2

1.3. Contextualización 3

1.3.1 Contexto Macro 3

1.3.2 Contexto Meso 3

1.3.3 Contexto Micro 4

1.4 Descripción del Problema 5

1.4.1 Árbol de Problemas 6

1.4.2 Análisis Crítico 7

1.4.3 Prognosis 7

1.4.4 Formulación del Problema 8

1.4.5 Preguntas Básicas 8

1.4.6 Delimitación del Problema 8

1.5 Justificación 9

1.6 Objetivos 10
1.6.1 Objetivo General 10
1.6.2 Objetivos Específicos 10
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO 11
2.1 Antecedentes Investigativos 11
2.2 Fundamentación Filosófica 13
2.3 Fundamentación Legal 14
2.4 Fundamentación Teórica 15
2.4.1 Definición de Estrategia 15
2.4.2 Evolución del Pensamiento Estratégico 15
2.4.3 Planificación Estratégica 17
2.4.4 Liderazgo Estratégico 22
2.4.4 Principios Corporativos 23
2.4.6 Visión 28
2.4.7 Misión 32
2.4.8 Objetivo 39
2.4.9 Estrategias 42
2.4.10 Diagnóstico Estratégico 52
2.4.11 Plan de Acción 56
2.4.12 Posicionamiento 57
2.5 Definiciones Conceptuales 60
2.5.1 Coordinación 60
2.5.2 Estructura organizativa 60
2.5.3 Evaluación 60
2.5.4 Estrategia 61
2.5.5 Misión 61
2.5.6 Necesidad. 61

2.5.7 Objetivo. 61
2.5.8 Políticas 62
2.5.9 Valores 62
2.5.10 Planificación 62
2.5.11 Planificación Estratégica 62
2.5.12 Plan de Acción 62
2.5.13 Visión 63
2.6 Señalamiento de variables 63
2.6.1 Variable dependiente 63
2.6.2 Variable independiente 63
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA 64
3.1 Enfoque 64
3.2 Modalidad de la Investigación 64
3.2.1 Investigación Bibliográfica 64
3.2.2 Investigación de Campo 65
3.3 Técnicas e instrumentos de recopilación de información 65
3.4 Fuentes de información 65
3.4.1 Información Primaria 65
3.4.2 Información Secundaria 65
3.4.3 Encuesta 66
3.4.5 Universo y muestra 66
CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN DE RESULTADOS 68
4. 1 Análisis e Interpretación de resultados 68
4.1.1 Presentación de resultados obtenidos en la encuesta. 68
CAPÍTULO V: CONCLUCIONES Y RECOMENDACIONES 109
5.1 Conclusiones 109
5.1.1 Clientes 109

5.1.2 Empleados de la Institución 110
5.2 Recomendaciones 111
CAPITULO VI: LA PROPUESTA 113
6.1. Título 113
6.2. Datos informativos 113
6.3. Antecedentes de la propuesta 113
6.4. Justificación 114
6.5. Objetivos 114
6.5.1. Objetivo general 114
6.5.2. Objetivos específicos 114
6.6 Diagnóstico Estratégico 115
6.6.1 Análisis FODA 115
6.7 Direccionamiento Estratégico 118
6.8 Definición del Negocio 118
6.9 Definición del Centro de Capacitación de la Cruz Roja 119
6.9.1 Filosofía Corporativa 119
6.9.2 Principios 119
6.10 Matriz Axiológica de Principios 120
6.10.1 Valores 121
6.11 Matriz Axiológica de Valores 122
6.12 Visión 123
6.12.1 Visión del Centro de Capacitación 124
6.13 Misión 124
6.13.1 Misión del Centro de Capacitación 125
6.13.2 Objetivos 125
6.14 Formulación Estratégica 125
6.14.1 Estrategias FODA 125

6.14.2 Estrategia Corporativa 128
6.14.3 Estrategias de Crecimiento 129
6.14.4 Estrategias Competitivas 130
6.15 Mapa Estratégico 131
6.15.1 Elementos del Mapa Estratégicos 131
6.15.2 Mapa Estratégico del Centro de Capacitación 132
6.16 Relación entre Objetivos y Estrategias del Centro de Capacitación 133
6.17 Matriz Estratégica de impacto 134
6.18 Presupuesto del Centro de Capacitación 137
6.19 Cronograma de actividades para el Plan Estratégico 138
6.20 Detalle de cursos que ofrece el Centro de Capacitación 139
6.20.1 Nombre del Curso: Primeros Auxilios Básicos 139
6.20.2 Nombre del Curso: Atención Pre-Hospitalaria 140
6.20.3 Nombre del Cursos: Gestión de Riesgo 141
6.21 Conclusiones y Recomendaciones 143
6.21.1 Conclusiones 143
6.21.2 Recomendaciones 143
6.22 Bibliografía 145
6.23 Lincografía 145
ANEXOS 146

TABLA DE GRÁFICOS

Gráficos

Gráfico 1.1 Árbol de Problemas 6
Gráfico 2.1: Aspectos multifuncionales del Liderazgo. 23
Gráfico 2.2: Diagnóstico Estratégico 52
Gráfico 4.1: Planificación del curso 70
Gráfico 4.2: Difusión de cursos 72
Gráfico 4.3: Promoción de los cursos 74
Gráfico 4.4: Conocimiento del Instructor 76
Gráfico 4.5: Planificación del curso 78
Gráfico 4.6: Conocimiento de los próximos cursos 80
Gráfico 4.7: Cursos planificados o improvisados 82
Gráfico 4.8: Necesidades del cliente 84
Gráfico 4.9: Calidad del servicio 86
Gráfico 4.10: Conocimiento de la misión, visión y objetivos 89
Gráfico 4.11: Necesidades del cliente 91
Gráfico 4.12: Planificación para los cursos 93
Gráfico 4.13: Forma de selección de personal 95
Gráfico 4.14: Selección del personal 97
Gráfico 4.15: Planificación de cursos por el instructor 99
Gráfico 4.16: Capacitación para empleados 101
Gráfico 4.17: Planificación de cursos 103
Gráfico 4.18: Estudio de mercado 105
Gráfico 4.19: Calidad del servicio 107
Gráfico 6.1: Matriz FODA 117
Gráfico 6.2: Principios del Centro de Capacitación 121
Gráfico 6.3: Valores del Centro de Capacitación 123
Gráfico 6.4: Mapa Estratégico del Centro de Capacitación 132
Gráfico 6.5: Cronograma para el Centro de Capacitación 138
Gráfico 6.6: Díptico para el Centro de Capacitación 152
Gráfico 6.7: Díptico para el Centro de Capacitación 153

Gráfico 6.8: Anuncio Publicitario del Centro de Capacitación 154
Gráfico 6.9:Volantes Publicitarios del Centro de Capacitación 155
Gráfico 6.10: Anuncio Publicitario del Centro de Capacitación 156

Tablas

Tabla 2.1: Evolución del Proceso de Planificación Estratégica 18
Tabla 2.2: Proceso de Planificación Estratégica 22
Tabla 2.3: Grupos de Referencia 26
Tabla 2.4: Matriz Axiológica 27
Tabla 2.5: Ejecución de Estrategias 51
Tabla 2.6: Matriz FODA 18
Tabla 3.1: Clientes internos y externos 66
Tabla 3.2: Clientes internos y externos 67
Tabla 4.1: Clientes Externos 69
Tabla 4.2: Planificación del curso 70
Tabla 4.3: Difusión de cursos 72
Tabla 4.4: Promoción de los cursos 74
Tabla 4.5: Conocimiento del Instructor 76
Tabla 4.6: Planificación del curso 78
Tabla 4.7: Conocimiento de los próximos cursos 80
Tabla 4.8: Cursos planificados o improvisados 82
Tabla 4.9: Necesidades del cliente 84
Tabla 4.10: Calidad del servicio 86
Tabla 4.11: Clientes externos 88
Tabla 4.12: Conocimiento de la misión, visión y objetivos 89
Tabla 4.13: Necesidades del cliente 91
Tabla 4.14: Planificación para los cursos 93
Tabla 4.15: Forma de selección de personal 95
Tabla 4.16: Selección de personal 97
Tabla 4.17: planificación de curso por el instructor 99
Tabla 4.18: Capacitación para empleados 101

Tabla 4.19: Promoción de cursos 103
Tabla 4.20: Estudio de mercado 105
Tabla 4.21: Calidad del servicio 107
Tabla 6.1: Definición del Negocio 118
Tabla 6.2: Matriz Axiológica. 120
Tabla 6.3: Matriz Axiológica de Valores 122
Tabla 6.4: Elementos de la Visión. 123
Tabla 6.5: Elementos de la visión del Centro de Capacitación 124
Tabla 6.6: Relación entre objetivos y estrategias 133
Tabla 6.7: Matriz de Variables de Impacto 134
Tabla 6.8: Implementación de Estrategias 136
Tabla 6.9: Presupuesto del Centro de Capacitación 137

INTRODUCCIÓN

En la actualidad toda empresa pública o privada requiere la elaboración de un plan estratégico que permita evaluar su desempeño en el mercado, proyectarse a optimizar procesos y recursos que como resultado final es entregar un mejor servicio.

El Centro de Capacitación de la Cruz Roja de Tungurahua, jamás ha tenido un estudio estratégico que favorezca a la toma de decisiones y principalmente que organice las actividades cotidianas con cronogramas de trabajo, funciones especificas y responsabilidades, encaminadas a conseguir un mismo objetivo. En tal virtud, se propone el presente trabajo investigativo que a continuación se detalla en sus diferentes capítulos:

Capítulo I tenemos: El tema de investigación, el planteamiento del problema con su significado respectivo, la definición del problema sustentado con las preguntas básicas, el diagrama causa y efecto, la delimitación del tema planteado y los objetivos.

Capítulo II lo constituye, el Marco Teórico en su totalidad, fundamentación filosófica y legal.

Capítulo III lo constituye la Metodología, el enfoque cuantitativo, las fuentes de información, análisis de información, los métodos de investigación utilizados.

Capítulo IV, se encuentra las tabulaciones de las encuestas, interpretación y análisis de los datos.

Capítulo V, se manifiestan las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

El Capítulo VI, se detalla el título de la propuesta, la justificación, los objetivos, el plan estratégico, conclusiones y recomendaciones de la propuesta, bibliografía y anexos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Tema

"Desarrollar un Plan Estratégico para el Centro de Capacitación de la Cruz Roja de Tungurahua".

1.2 Planteamiento del Problema

El Centro de Capacitación de la Cruz Roja de Tungurahua dentro de las actividades que desarrolla presenta varias falencias y debilidades principalmente en el área administrativa, debido a que no existe una organización definida de cargos y funciones específicas, esto ha desencadenado que la mayor parte de procesos y tareas no sean previamente planificadas y por consiguiente los resultados no son óptimos.

En el aspecto operativo, al no existir lineamientos como responsabilidades, cargos, y metas claras, se observa un desinterés por parte de los instructores ya que no pueden dedicarse únicamente a esta actividad por la esporádica demanda de los cursos, haciendo a esta actividad complementaria para los ingresos de cada uno de ellos, esto genera que cada uno maneje una temática diferente, lo que se percibe en los asistentes a los cursos, generando inconformidad al no obtener una secuencia adecuada y dejando vacios en varias temáticas que son muy importantes tanto en la teoría como en la práctica.

A nivel provincial no está difundida la actividad que realiza el Centro de Capacitación y en muchos lugares no conocen de la existencia del mismo, denotando

la necesidad urgente de un plan estratégico que permita mejorar el aspecto administrativo, operativo y funcional que norme las actividades con una visión clara y precisa de lo que se debe hacer para alcanzar un posicionamiento en el mercado y, una proyección a futuro de éxito y un servicio de calidad.

1.3. Contextualización

1.3.1 Contexto Macro

El movimiento internacional de la Cruz Roja y la Media Luna Roja son los organismos más reconocidos a nivel mundial que se dedica principalmente a mejorar la vida de las personas vulnerables, acciones emergentes en catástrofes naturales y ayuda solidaria, basándose en el principio fundamental de la humanidad presta servicios de atención médica en casos de emergencia a la población civil y en el caso de conflictos armados a los militares de ambos bandos lo que hace de esta labor una misión enriquecedora espiritualmente y gratificante para quienes la fomentan.

Debido a las experiencias vividas en los últimos años, se ha observado varias catástrofes naturales, violencia civil, atentados, epidemias, lo que ha hecho pensar que todas las personas debemos estar preparados para actuar ante cualquier eventualidad que se puede presentar en nuestros hogares, lugares de trabajo, centros educativos; por lo que, la Cruz Roja ha creado un Centro de Capacitación como un área de socialización y enseñanza de primeros auxilios y atención Prehospitalaria, orientadas a disminuir efectos de riesgo ante amenazas y vulnerabilidades a las que estamos expuestos en todo momento.

1.3.2 Contexto Meso

La Cruz Roja Ecuatoriana, surge en abril de 1910 a raíz de la amenaza de un conflicto armado con el vecino país de Perú, posteriormente a más de enfocarse en el conflicto armado se fue creando filiales en varias provincias del Ecuador con la finalidad de realizar proyectos que mejoren el estilo de vida de las personas los

mismos que iban enfocados en salubridad, microempresas, campaña de forestación y principalmente actividades de gestión de riesgo.

El Instituto Superior de la Cruz Roja nace de la idea de formar profesionales especializados en atención prehospitalaria y gestión de riesgo, los mismos que a su vez difundirán estos conocimientos en empresas públicas y privadas; como también, en establecimientos educativos y en organismos de socorro. Una de las alianzas estratégicas que dió un mayor realce a la certificación que se entregaba a los egresados del instituto, fue el conseguir el aval de la Universidad Central del Ecuador lo que hizo prometedora las carreras que el Centro ofertaba alcanzando una gran acogida por los bachilleres ecuatorianos y permitiendo a la vez que sus voluntarios se profesionalicen y hagan de esta actividad un empleo.

1.3.3 Contexto Micro

El Centro de Capacitación de la Cruz Roja de Tungurahua, fue creado en el año de 1997 tras la demanda de participación estudiantil secundaria que en ese entonces tomó el nombre Nuevo Rumbo Cultural, acogiendo aproximadamente desde sus inicios 300 estudiantes de los distintos centros educativos secundarios de la provincia, los mismos que recibirían capacitación referente a primeros auxilios, atención de desastres y ayuda psicosocial.

Posteriormente el requerimiento de las empresas para acceder a las certificaciones permite extender estas capacitaciones a nivel empresarial demostrando así la necesidad de crear un Centro de Capacitación que otorgue certificaciones por los cursos que se imparte logrando así constituirse como un establecimiento de formación.

Actualmente, se ve la necesidad de implementar estrategias que permitan crear cursos en secuencia que sirvan para actualizar conocimientos tanto de los instructores como de los asistentes con la finalidad de que se genere una demanda permanente y, el Centro de Capacitación de la Cruz Roja de Tungurahua llegue a ser una filial del Instituto Superior capaz de ofertar profesionales en la zona central del país.

1.4 Descripción del Problema

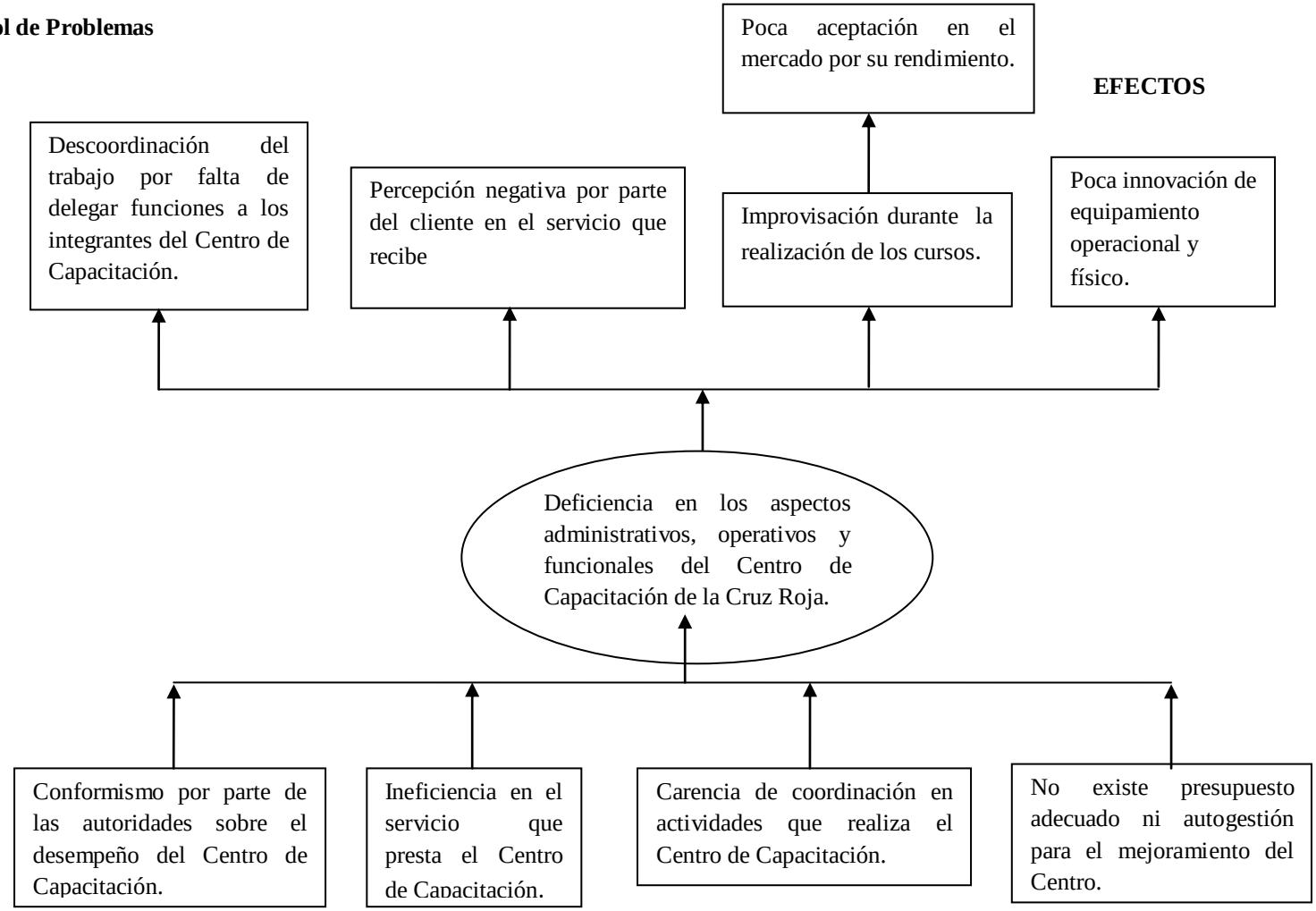
Elaborar un plan estratégico para el Centro de Capacitación de la Cruz Roja de Tungurahua, con el fin de mejorar el desempeño, función, servicio a la comunidad y posicionamiento en el mercado utilizando estrategias que permitan la reestructuración del centro, promoción y alianzas.

Es importante afianzar el servicio con el fin de conseguir la aceptación de los clientes ya que esa es la mejor publicidad que el Centro de Capacitación puede tener, generando así, un renombre que para mantenerlo, será necesario actualizaciones periódicas tanto de los instructores, como de las diferentes modificaciones que existan en los cursos y sobre todo que estos permitan que las instituciones que contraten los servicios y observen resultados inmediatos.

Otro aspecto que es muy importante y que sin duda nos va a dar las pautas para identificar los problemas existentes, serán las recomendaciones y quejas que los asistentes hayan dejado como precedentes ya que ellos están palpando los beneficios y falencias en las diferentes actividades que el Centro realiza durante una capacitación.

1.4.1 Árbol de Problemas

Gráfico 1.1 Árbol de Problemas



Fuente: Centro de Capacitación de la Cruz Roja

Elaborado por: COBO, Cristina (2012)

1.4.2 Análisis Crítico

En la actualidad, toda empresa necesita una misión y una visión, también requiere planificar actividades y proyectos, con la finalidad de trazar y alcanzar metas en miras a un objetivo que va enfocado a la superación total del mismo.

Lógicamente la forma correcta de atacar estas necesidades es con el diseño de un Plan Estratégico que permita ejecutar organizadamente procesos que ayuden al mejoramiento de las actividades, responsabilicen a los integrantes del mismo para alcanzar metas claras y precisas.

Al no existir responsabilidades, manual de funciones, plan de difusión, auto evaluación, el Centro de Capacitación de la Cruz Roja de Tungurahua presenta muchas falencias que en su momento han sido causa de discusión sobre la necesidad de su permanencia debido a su bajo rendimiento y reconocimiento provincial.

Los participantes al conocer de esta loable labor que desempeña el Centro de Capacitación han permitido que siga trabajando normalmente y alcanzando logros inesperados, lo que hace ver que si se mejora la organización y se trazan metas claras podría alcanzar un rendimiento óptimo y principalmente nos permitiría conseguir personas solidarias que puedan ayudar en casos de emergencia lo que sin duda alguna será un beneficio para todos quienes convivimos en la zona central del país.

1.4.3 Prognosis

Es necesario visualizar a futuro lo que le puede ocurrir en el Centro de Capacitación de la Cruz Roja de Tungurahua, si no se trata de solucionar su problema en cuanto a la carencia de un plan estratégico, pero sobre todo en cuanto a la inadecuada organización del mismo.

El plan estratégico como herramienta eficaz de marketing, permite comunicar a los agentes internos y externos, las ideas claras que tiene el Centro de Capacitación

sobre el futuro que desea alcanzar, pero si esto no es realizado dentro del plan, la organización, económicamente puede arrojar resultados desfavorables.

En el caso que el Centro de Capacitación, no realice una mejora en las estrategias de Planificación, se podría reducir gradualmente su imagen corporativa, por lo que la demanda y servicios pueden verse afectados en el transcurso del tiempo, llegar a tener varias dificultades y conflictos en sus áreas administrativas, lo que a su vez produciría bajos resultados económicos y en cuanto al área externa, puede perder reconocimiento en el mercado.

1.4.4 Formulación del Problema

¿El Centro de Capacitación de la Cruz Roja de Tungurahua requerirá de un plan estratégico para mejorar su posicionamiento en el mercado?

1.4.5 Preguntas Básicas

- ¿El plan estratégico influirá en una mejor organización y desempeño del Centro de Capacitación?
- ¿El Plan Estratégico proyectará al centro de capacitación a nivel Provincial?
- ¿Cuenta el Centro de Capacitación de la Cruz Roja de Tungurahua con el posicionamiento adecuado en el mercado objetivo?
- ¿Cuenta el Centro de Capacitación cuenta con los recursos necesarios para implementar un Plan Estratégico?

1.4.6 Delimitación del Problema

CAMPO **:** Planificación Estratégica
AREA **:** Administrativa
ASPECTO **:** Atención al Cliente

1.4.6.1 Delimitación Temporal

El presente proyecto, se realizará desde el día 1de Enero hasta el día 1 de Noviembre del 2012.

1.4.6.2 Delimitación Espacial

El desarrollo del Plan Estratégico, que se pretende realizar en la Cruz Roja de Tungurahua la cual se encuentra ubicada en la calle 12 de Noviembre y Quito del Cantón Ambato.

1.4.6.3 Unidades de Observación

- Coordinación del Centro de Capacitación
- Personal de Formación (instructores)
- Clientes del Centro de Capacitación (participantes)

1.5 Justificación

El presente proyecto beneficiará de forma directa al Centro de Capacitación de la Cruz Roja Tungurahua, el cual mejorará notablemente el desempeño del mismo, permitirá ofertar cursos de calidad y reconocidos a nivel Nacional, lo que generará recursos económicos para la institución contando con una administración de calidad y con un equipo de instructores totalmente capacitados.

Al mejorar la calidad de capacitación, se afianza la aceptación de los organismos que requieran estos cursos, permitiendo dar un renombre a la Cruz Roja Ecuatoriana en especial a la Junta Provincial de Tungurahua.
Además, la ciudadanía obtendrá nuevos conocimientos los cuales los podrán utilizar en la vida diaria, estando preparados en todo momento para actuar en caso de emergencia o desastre natural dentro de sus hogares y lugares de trabajo.

1.6 Objetivos

1.6.1 Objetivo General

- Desarrollar un Plan Estratégico del Centro de Capacitación de la Cruz Roja Tungurahua que permita mejorar su desempeño y posicionamiento en el mercado.

1.6.2 Objetivos Específicos

- Analizar la situación actual del Centro de Capacitación de la Cruz Roja.
- Seleccionar mejores alternativas para el Centro de Capacitación de la Cruz Roja.
- Desarrollo de un Plan Estratégico.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes Investigativos

En el Centro de Capacitación de la Cruz Roja de Tungurahua no se ha desarrollado investigaciones similares a la realizada en este proyecto. Se ha detectado que la carencia de un Plan Estratégico bien desarrollado ha impedido la expansión esperada del Centro de Capacitación en la Provincia.

Investigaciones similares realizadas:

a) **Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato**

- **Unidad Académica:** Escuela de Administración de Empresas – Ingeniería Comercial.
- **Tema:** Plan Estratégico de la Empresa Suarez y Suarez asesores de seguros para mejoramiento en la gestión del área comercial.
- **Autor:** Ing. Gabriela Ortiz
- **Año:** 2011

Concluye con la implementación del Plan Estratégico.

- La implementación de la planificación estratégica brindó guía a la empresa para lograr el incremento de ventas básicamente.

- Los indicadores fijados ha permitido hacer evaluación de las actividades que se ejecutan en el área de ventas, por lo tanto, se los debe mantener y actualizar en las fechas previstas.

- Las políticas económicas se encuentran determinadas y aplicadas.

- Se establecieron las funciones para el personal y es de conocimiento de todos.

b) **Universidad Técnica de Ambato**

- **Unidad Académica:** Facultad de Administración de Empresas – Ingeniería de Empresas.

- **Tema:** La Planificación Estratégica y su incidencia en las ventas de la empresa Mastercom de la Ciudad de Ambato.

- **Autor**: Ing. Irene Jacqueline Mosquera

- **Año**: 2011

Realizada su investigación concluye que:

- Gracias al desarrollo de un Plan Estratégico nos permite realizar las actividades que realiza la empresa de una manera óptima que nos permita alcanzar los objetivos establecidos en los períodos determinados.

- Se observó factores importantes de falencia de manera directa con el control en el desarrollo de las labores y entrega de pedidos.

- Mejorar el desempeño de los trabajadores al identificarse con la empresa y el futuro que la misma desea alcanzar.

2.2 Fundamentación Filosófica

Para la investigación se recurrió a valorar cada uno de los aspectos que sujeta a la investigación, cuyo propósito es identificar todas las potencialidades de cambio, bajo un criterio que cuestiona los esquemas investigativos y que proyecta alternativas de solución. Se pretende tener una visión de la realidad concreta y objetiva, de tal manera que la investigación este comprometida con valores éticos; amparada en argumentos organizados, con una metodología explicativa y razonable, que permita interpretar la situación actual de la organización y compararla con el objeto de estudio, presentando finalmente una trabajo perfectible, participativo, abierta, flexible, cualitativo y cuantitativo.

La investigación está orientada sobre el aspecto de mejora continua de la calidad y productividad y al incremento de los valores empresariales, se inquiere generar un cambio en la manera de pensar y en la forma de aplicar las ideas de planificación, propiciando la participación de nuevos actores bajo un enfoque crítico propositivo que busca la transformación en la comunidad.

La realidad del Centro de Capacitación de la Cruz Roja de Tungurahua, tendrá una visión dinámica fundada en el agente activo; esto es, en el pensamiento de las personas que forman parte de la institución, en base a valores difundidos para tratar de llegar a una misma realidad y tener un criterio consensuado del plan estratégico que identificará a la institución.

En la investigación, cuando se la comprende en la interrelación con las diferentes dimensiones, el sujeto cognoscente y el objeto del estudio, son inseparables e interactúan entre sí, siendo este una actividad dinámica para una contínua transformación y crecimiento.

En el desarrollo de este proyecto, se aplicó los valores del investigador en forma objetiva para no distorsionar la realidad del objeto del estudio.

En la investigación, se aplicó criterios de calidad con fines de credibilidad y confirmación, que vayan enriqueciendo y perfeccionando las técnicas e instrumentos de investigación cualitativas que facilitaron el análisis de datos considerándose el diseño de investigación, siempre abiertos, emergentes y nunca acabados en donde el significado de texto será visto dentro del contexto.

Así mismo, se aplicó criterios cuantitativos para el análisis estadístico, que significaron un avance para la contextualización de la práctica.

2.3 Fundamentación Legal

El Centro de Capacitación de la Cruz Roja de Tungurahua, forma parte del Instituto Superior Tecnológico de la Cruz Roja Ecuatoriana, el cual fue registrado legalmente en el CONESUP el 19 de febrero de 200, con resolución RCPS04-070.04.

Como es de conocimiento general la nueva Ley de Educación Superior exige que se evalúe a las carreras de profesionalización de todos los institutos superiores, por tal razón es de vital importancia empezar por la auto evaluación y posteriormente la creación del plan estratégico.

El Centro de Capacitación al no otorgar títulos de tercer nivel, sino únicamente certificados con el aval del Instituto Superior de la Cruz Roja Ecuatoriana, está encaminado principalmente a la calificación de sus instructores en la ciudad de Quito y, deberá cumplir con los requerimientos y necesidades que se solicite desde la sede central y el SENESCYT.

2.4 Fundamentación Teórica

Toda investigación necesita un sustento teórico que respalde el desarrollo de la misma, y para esto es necesario precisar de datos, fuentes, documentos y experimentos sobre la base de conceptos de varios autores.

2.4.1 Definición de Estrategia

Se puede definir a la estrategia como "ciencia y arte de concebir, utilizar y conducir medios (recursos naturales, espirituales y humanos) en un tiempo y en un espacio determinado para alcanzar y/o mantener los objetivos establecidos por la empresa".

2.4.2 Evolución del Pensamiento Estratégico

La estrategia de la empresa, que hoy entendemos como un concepto habitual en la misma, tiene su origen en la estrategia militar. El término estrategia procede de la palabra griega stratos (ejército) y ag (dirigir). Pero la primera vez que aparece el concepto de estrategia no es con los griegos, sino en el libro de Sun Tzu “El arte de la guerra”, del que hemos hecho referencia anteriormente en la introducción.

Buscando la similitud entre la estrategia militar y la empresarial encontramos los conceptos de estrategia y táctica. La estrategia es superior y, englobando a la táctica, trata de lograr la ventaja decisiva respecto al enemigo. La táctica, por su parte, se dirige hacia una acción específica. Con la táctica ganamos una batalla y con la estrategia ganamos la guerra.

Por esta razón, es tan importante la estrategia, dentro de la cual se toman unas decisiones que tienen las siguientes características:

- Son importantes.
- Comprometen recursos significativos.
- No son fácilmente reversibles

Pese a la similitud que hemos comentado entre estrategia militar y empresarial y al hecho cierto de que muchos conceptos empresariales tienen su origen en antecedentes militares, existen al mismo tiempo importantes diferencias entre los que se entiende como competencia en uno y otro campo. Mientras que en el ámbito militar, el principal objetivo reside en la derrota del enemigo para ganar la guerra, desde la empresa se entiende la competencia más como la coexistencia con sus competidores que la definitiva eliminación de los mismos.

Todas las organizaciones compiten por obtener recursos, mercados, clientes, personas, imagen y prestigio. Actúan como agentes activos dentro del contexto dinámico e incierto que generan los veloces cambios que sufren las sociedades, los mercados, las tecnologías, el mundo de los negocios y el medio ambiente. Todo lo anterior exige que los administradores de tales organizaciones, por un lado, comprendan las dinámicas y las tendencias de sus respectivos sectores de actividad y por otro, formulen estrategias creativas que motiven a las personas y aseguren un desempeño superior, a fin de garantizar la sustentabilidad de la organización en un mundo de negocios en constante cambio.

Esta intensa carrera interminable conduce a la renovación y la revitalización de las organizaciones y necesariamente implica su transformación. Es cuestión de supervivencia.

Si el entorno se modifica para funcionar, entonces es preciso que la organización, por lo menos, esté atenta a los cambios que se registran a su alrededor para mantenerse actualizada y lista para competir. Lo más conveniente sería que tomara iniciativas, fuera proactiva y se anticipara a los desafíos que surgen a cada instante. Incluso, es recomendable que sea la organización misma la que propicie el cambio, en vez de adaptarse a él por reacción.

2.4.3 Planificación Estratégica

2.4.3.1 Definición

La planificación estratégica es un proceso participativo, sistemático y continuo que ayuda a una organización a enfocar sus actividades en el alcance de su misión y a asegurar a sus miembros que están trabajando hacia una misma meta. La planificación estratégica anticipa el curso de acción que debe ser adoptado para alcanzar una situación deseada. La definición de la situación deseada, como la selección y curso de acción, forman parte de una secuencia de decisiones y acciones logradas de una manera sistematizada y organizada

2.4.3.2 Importancia

La mayoría de las organizaciones desconoce el verdadero valor de la planeación estratégica, desafortunadamente, un mal que aqueja a la mayoría de las organizaciones de hoy en día es que carecen de una visión clara de cuál es el verdadero valor de la planificación estratégica.

El proceso de planificar es una responsabilidad crucial y a una tarea fundamental para llevar a cabo cualquier actividad, es relevante para todos los administradores ya sea que estén a cargo de un departamento general o un área operativa, pues las responsabilidades del administrador tienen la misma importancia en cualquier área de la empresa.

La importancia de la planificación estratégica radica en que permite a los gerentes definir específicamente la misión de la organización, alcanzando mejores condiciones de dirección y orientación en sus actividades.

2.4.3.3 Necesidad de una Planificación Estratégica

La evidencia demuestra que, por lo general, las organizaciones que planean su estrategia registran un desempeño superior a las que no lo hacen.

Las que tienen éxito procuran que su estrategia calce debidamente con las condiciones del entorno externo. Asimismo, la estrategia define la estructura y los procesos internos de la organización con la expectativa de que produzcan efectos muy positivos en su desempeño.

2.4.3.4 Evolución del proceso de Planificación Estratégica

Tabla 2.1: Evolución del Proceso de Planificación Estratégica

EFICIENCIA ES	EFICACIA ES	EFECTIVIDAD ES
Hacer las cosas con certeza.	Hacer las cosas pertinentes.	Poder sostenerse dentro del entorno.
Resolver problemas.	Producir alternativas creativas.	Presentar resultados globales positivos a largo plazo.
Maximizar el aprovechamiento de los recursos.	Cuidar los recursos que se aplican.	Coordinar esfuerzos y energías de forma sistemática.
Cumplir con las obligaciones.	Obtener resultados.	
Reducir costos.	Aumentar las utilidades.	

Fuente: OLIVEIRA, Reboucas (2001, p.46)
Elaborado por: COBO, Cristina (2012)

2.4.3.5 Beneficios de la Planificación Estratégica

Una investigación que incluyó 50 organizaciones de varios países y sectores encontró que los principales beneficios de la planificación estratégica son:

1. La claridad de la visión estratégica de la organización.
2. La debida compresión de un entorno sumamente cambiante y competitivo.

3. El enfoque dirigido, mediante objetivos de largo plazo, lo que tendrá importancia estratégica para la organización en el futuro.
4. Un comportamiento proactivo frente a los elementos del entorno externo, de modo independiente al de los del entorno interno.
5. Un comportamiento sistemático y holístico que involucre a toda la organización.
6. La interdependencia del entorno externo.

2.4.3.6 Determinantes de éxito de la Planificación Estratégica

Si analizamos la concordancia de las diversas etapas de la planificación estratégica podremos identificar las determinantes del éxito del proceso.

- El concepto principal del proceso de la planificación estratégica es la visión: una representación mental de la estrategia que existen en la mente del líder y que sirve de inspiración o de idea que guía lo que debe hacer la organización entera.

- El director general de la organización debe liderar del proceso visionario de la formulación de las estrategias. Éste debe actuar como un verdadero emprendedor interno, que trabaja con aspectos subjetivos, como la intuición, el juicio, la experiencia y algunos criterios personales.

- Debe pensar que el entorno es más bien un actor, y no un simple factor, en el juego estratégico. La formulación de la estrategia opera como un proceso reactivo o proactivo frente a las fuerzas del entorno, es decir, la organización debe responder a las fuerzas del entorno o anticiparlas para poder sobrevivir.

- Los directivos de la organización deben saber leer e interpretar el entorno y garantizar una debida adaptación, con la llamada respuesta estratégica. Eso indica la necesidad de un diagnóstico externo para comprobar las oportunidades (que se deben explorar) y las amenazas (que se deben neutralizar) del entorno. En suma, lo que existe alrededor de la organización.

- El diagnóstico interno para comprobar las fortalezas (que se deben ampliar) y las debilidades (que se deben corregir o mejorar) de la organización debe ser compatible con el diagnóstico externo, o sea, debe hacer un planteamiento de adecuación o de corrección de los aspectos internos de la organización en términos de los recursos, las competencias, las potencialidades que ofrecen ventaja competitiva y los aspectos externos del entorno.

- La planificación estratégica es un proceso emergente de aprendizaje, tanto individual como colectivo, que va incrementando: primero se actúa, después se descubre y selecciona lo que funciona y finalmente sólo se conservan los comportamientos que parecen deseables o exitosos. Las organizaciones se deben transformar en sistemas de aprendizaje organizacional, que incentiven el trabajo en equipo y permitan a las personas conquistar autonomía y autorrealización.

- La planificación estratégica depende de un liderazgo integrado que se base en el valor y se oriente a las relaciones de colaboración, el alineamiento estratégico, la mejoría de procesos y la autogestión basada en la responsabilidad y que comparta el proceso con las personas que lo constituyen. Para que la planificación tenga éxito es esencial compartir la visión. Se debe motivar a las personas para que, de forma innovadora comprometida, participen en el proceso y se concentren en la estrategia y el plan.

2.4.3.7 ¿Qué es la Planificación Estratégica?

Peter Drucker (1954) la Planificación Estratégica es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis y toma de decisiones colectivas, acerca del que hacer actual y el camino que deben recorrer en el futuro las comunidades, organizaciones e instituciones.

No solo para responder a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr así el máximo de eficiencia y calidad de sus intervenciones sino también para proponer y concretar las transformaciones que requiere el entorno.

De ahí que la Planificación Estratégica sea un instrumento que ayuda no únicamente a reaccionar frente a los cambios (lo que se conoce con el nombre de dimensión reactiva), sino, y sobre todo, proponer y delinear propuestas de cambio (lo que se conoce con el nombre de dimensión pro-activa).

¿Cómo concebir a la planificación estratégica? Lo estratégico implica un enfoque que supera a la planificación sin adjetivos por el énfasis que pone a cinco aspectos claves como son: futuro, entorno, participación, estrategia y gestión.

En el siguiente cuadro podemos observar claramente el proceso de la planificación estratégica que nos permite cumplir con las etapas antes mencionadas.

2.4.3.8 Etapas del proceso de Planificación Estratégica.

Tabla 2.2: Proceso Planificación Estratégica

0. Definición del Horizonte de Tiempo (5 años)
1. Principios Corporativos
2. Diagnóstico Estratégico - Análisis FODA Donde estamos hoy
3. Direccionamiento Estratégico Misión - Valores - Visión - Objetivos Estratégicos Dónde queremos estar.
4. Proyección Estratégica Áreas Estratégicas - Planes de Acción Tareas que debemos realizar para alcanzar la visión
5. Plan Operativo Estrategias - Planes de Acción Tareas que debemos realizar para alcanzar la visión, misión y objetivos.

Fuente: SERNA, Humberto (2008, p. 19)
Elaborado por: COBO, Cristina (2012)

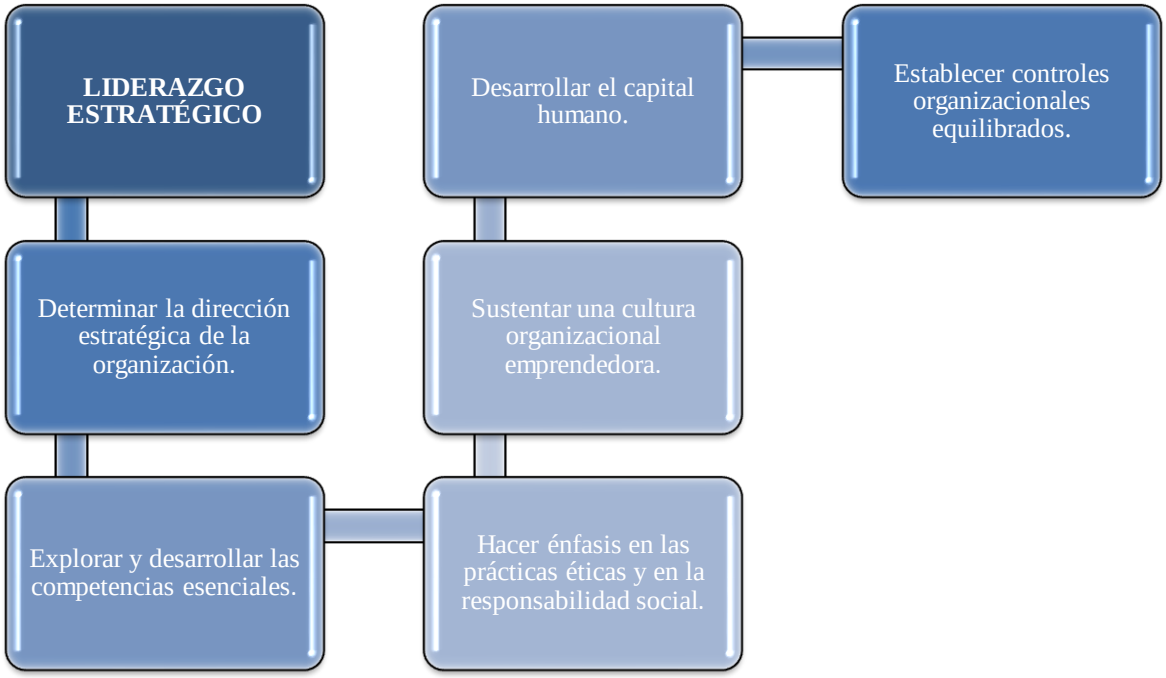
2.4.4 Liderazgo Estratégico

El liderazgo estratégico es la capacidad de anticipar, vislumbrar y mantener la flexibilidad, así como de saber delegar facultades para crear el cambio estratégico

cuando sea necesario. También implica administrar, por medio de las personas, la totalidad de los recursos de la organización y no tan sólo una unidad funcional, y afrontar el cambio, cada vez más rápido y profundo, que caracteriza el escenario actual de la competencia. Debido a esta complejidad y cambio, los líderes estratégicos tienen que aprender a influir en el comportamiento de las personas en un entorno incierto y muchas veces imprevisible. En otras palabras, el liderazgo estratégico significa liderar a líderes de líderes.

El liderazgo estratégico incluye los aspectos multifuncionales que se presentan a continuación:

Gráfico 2.1: Aspectos multifuncionales del Liderazgo.



Fuente: CHIAVENATO, Idalberto (2010, p. 244)

Elaborado por: COBO, Cristina (2012)

2.4.4 Principios Corporativos

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

Los principios corporativos, son el conjunto de: valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización. Ellos definen aspectos que son importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos. Por lo tanto, constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional.

Por ello, en un proceso de planeación estratégica la definición o redefinición de estos principios es parte fundamental. Es el marco de referencia del proceso y por tanto su punto de partida.

El objetivo básico de esta definición es el de tener un marco de referencia axiológico que inspire y regule la vida de la organización. A nivel empresarial también tienen que existir y operacionalizarse en la práctica, de tal manera, que se conviertan en parte integral del sistema de creencias de la cultura de la empresa.

A nivel empresarias, también tienen que existir y operacionalizarse en la práctica de tal manera, que se conviertan en parte integral del sistema de creencias y de la cultura de la empresa.

Peters Waterman identifica siete creencias administrativas dominantes que reflejan los valores de los objetivos en las compañías exitosas.

1. “Creencias en ser el “mejor”.
2. Creencia en la importancia de los detalles de la ejecución, en los frutos y rápidos procesos que produce el trabajo bien hecho.
3. Creencias en la importancia de las personas como individuos.
4. Creencias en la calidad y el servicio superior al cliente.
5. Creencias que la mayoría de los miembros de la organización deben ser innovadores; y como corolario, predisposición a apoyarlos en el fracaso.
6. Creencias en la importancia de la informalidad para mejorar la comunicación.
7. Creencia explícita en y reconocimiento de la importancia del crecimiento económico y de las utilidades”. (Waterman, 1982, p 285).

En cada una de las compañías que Peter y Waterman observaron, los directivos encontraron la forma de concentrarse en esas creencias y conseguir que los demás, a todos los niveles de la organización hasta la posición más baja, las compartieran.

Para que sean efectivos, los valores y las creencias tienen que ser parte integral de la cultura de una organización. Mediante el liderazgo efectivo, los valores se vuelven contagiosos; afectan los hábitos de pensamiento de la gente su forma de relacionarse unos con otros, la tecnología que emplean y las políticas, las reglas, los procedimientos y las descripciones de los trabajos a los que se dedican. Así que, la cultura de una organización incluye las normas, las reglas de juego que operan efectivamente en la empresa y que en oportunidades no están escritas, ni se expresan verbalmente.

Finalmente, los valores se establecen mediante la vigilancia y la atención constante a los más mínimos detalles.

El teórico de la administración Chester Barnard, considera que la más alta vocación del ejecutivo está en los valores administrativos y en su habilidad para motivar a los demás miembros de la organización a compartir esos valores. En funciones del Ejecutivo resume tres funciones claves así:

- Primera, estipular el sistema de comunicaciones.
- Segunda, promover el afianzamiento de los esfuerzos esenciales; y,
- Tercera, formular y definir el propósito de la organización.

La experiencia de Barnard lo llevó a la conclusión de que estas tres funciones son esenciales para el éxito administrativo. Las compañías entonces deben definir una escala de valores que en su conjunto integren la filosofía de la organización. Esta filosofía empresarial deberá ser el marco referencial dentro del cual cada compañía examine los caminos para alcanzar sus objetivos y lograr un desempeño exitoso en el mercado.

2.4.5.1 Matriz Axiológica

La elaboración de una matriz axiológica corporativa puede ayudar y servir de guía para la formulación de esta escala de valores. Para elaborar una matriz axiológica cada compañía en un ejercicio estratégico de la alta gerencia debe definir:

a) Los principios y valores corporativos. Es decir, establecer cuál es ese conjunto de valores alrededor de los cuales se constituiría la vida organizacional.

b) Deben identificar los grupos de interés o grupos de referencia de la Empresa. Un grupo de interés o grupos de referencia son aquellas personas institucionales con las cuales interactúa la organización en la operacionalización y logros de sus objetivos. Son grupos de referencia: el Estado, la sociedad, los colaboradores, los proveedores, los clientes, entre otros. Con ellos la organización interactúa y por ende sus comportamientos y calidad de esta interacción debe estar regida por un principio corporativo.

Tabla 2.3: Grupos de Referencia

GRUPO DE REFERENCIA	PRINCIPIOS
Estado	Pago oportuno de impuestos
Sociedad	Responsabilidad Social
Clientes	Negocios transparentes
Colaborador	Respeto – Participación
Accionista	Rentabilidad Justa
Empresa	Reglas claras – Honestidad
Proveedores	Oportunos- Garantizados

Fuente: SERNA, Humberto (2010, p.70)
Elaborado por: COBO, Cristina (2012)

c) Una vez definidos los principios corporativos e identificados los grupos de interés debe procederse a la elaboración de la matriz, en la cual se busca horizontalmente identificar los valores que a cada uno de ellos compete.

d) Realizar la matriz, ésta servirá de base para la formulación de los principios corporativos.

Será la base de la Cultura Corporativa y; por ello, deben ser divulgados y conocidos.

2.4.5.2 Definición de Matriz Axiológica

La matriz axiológica es una representación de los principios y valores de los grupos de referencia de la organización que tiene como fin servir de guía para formular la escala de valores de la misma, y constituirse en un apoyo para diagnosticar a futuro. Permite evidenciar el significado de los valores y principios corporativos para los diferentes grupos de referencia, ayuda y sirve de guía para la formulación de escala de valores y la verificación de los grupos de referencia.

Tabla 2.4: Matriz Axiológica

Grupo de Referencia / Valores	Sociedad	El Estado	La Familia	Los Clientes	Los Proveedores	Los Colaboradores	Los Acciones
Respeto	X	X	X	X	X	X	
Rentabilidad				X	X	X	X
Honestidad	X	X	X	X	X	X	X
Responsabilidad	X	X	X	X		X	X
Productividad				X	X	X	X
Competitividad				X	X	X	X

Fuente: SERNA, Humberto. (2010, p. 71)

Elaborado por: COBO, Cristina (2012).

2.4.6 Visión

"La visión es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera ver en el futuro. La visión señala el camino que permite a la alta gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro". (http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/visión-concepto.htm).

Elementos de una visión:

1. **Es formulada para los líderes de la organización.**

Se supone que estos líderes comprenden la Filosofía y la misión de la empresa. Entienden las expectativas y necesidades de los colaboradores. Conocen el negocio y el entorno de la organización.

Al formular la visión, se supone que los líderes incorporan su conocimiento de todos los actores organizacionales y de sus grupos de referencia a la visión corporativa.

2. **Dimensión de tiempo.**

La visión debe ser formulada teniendo claramente definido un horizonte de tiempo. Este depende fundamentalmente de la turbulencia del medio y los mercados en que se desempeña la empresa. Cinco años parece un buen horizonte de tiempo, aunque esté pueda variar según las características de cada empresa.

3. **Integradora.**

La visión debe ser apoyada y compartida por el grupo gerencial, así como por todos los colaboradores de la empresa. Por ello, supone liderazgo visible de la Alta Gerencia de la compañía y un apoyo integral de toda la organización.

La incorporación de la visión en la gestión gerencial, debe convertirse en una tarea diaria y permanente de toda la estructura gerencial. Esta incorporación se logra por la consistencia entre la misión y los objetivos para lograrla.

El nuevo liderazgo gerencial supone una acción reiterada del líder gerencial en divulgar y lograr soporte para la visión de la organización.

4. **Amplia y detallada.**

La visión no se expresa en números, ni en frases como "quiero ser el mejor" "seré la empresa más grande del país". La visión debe expresar claramente los logros que se esperan alcanzar en el período escogido, cubrir todas las áreas actuales y futuras de la organización. Por ello, la formulación de la visión debe hacerse en términos que signifiquen acción. Debe ser pues, la formulación amplia y detallada de donde nos imaginemos que la empresa está en el horizonte de tiempo escogido.

5. **Positiva y Alentadora.**

La visión debe ser inspiradora, impulsar el compromiso a la pertenencia de la organización. Debe tener fuerza, unificarlo, debe impulsar la acción, generar sentido de dirección y camino para llegar al punto deseado.

Debe redactarse en términos claros, fáciles de entender, de repetir. Debe transmitir fuerza, deseos de hacerla parte integral del comportamiento laboral de cada colaborador de la empresa.

6. **Debe ser realista – posible**

"Una visión sin acción es una Utopía". (Jonh Baker)

"Una acción sin visión es un esfuerzo inútil". (Jonh Baker).

Estás frases que parodian el mensaje del poder de una visión John Baker, hace explícita la necesidad que la visión además de ser realista induzca y propicie la acción.

Por ello al formularla debe tener en cuenta el entorno, la tecnología, los recursos y la competencia.

Por todo esto, la formulación de la visión debe ser un esfuerzo gerencial basado en la experiencia y conocimiento del negocio como elemento fundamental para anticipar el futuro.

7. **Debe ser consistente.**

La visión debe ser consistente con los principios corporativos; esta consistencia evitará confusiones y obligará a un desarrollo de políticas empresariales.

8. Debe ser difundida interna y externamente.

La visión debe ser conocida por los clientes internos, los externos de la organización así como por los grupos de referencia.

Por ello, requiere de un sistema de difusión que la haga conocer y comprender por todos los miembros de la organización.

Esta difusión debe ser parte de la "ventana interna" o mercadeo interno que todas las organizaciones tienen que desarrollar como parte de la estrategia para asegurar la competitividad del futuro.

Igualmente, los clientes externos y los grupos de referencia deben conocer la visión de la organización. Esta tarea facilita la incorporación y la lealtad de los clientes externos y grupos de referencia.

La formulación de la visión y la misión, en palabras de Peter Drucker es la verdadera tarea gerencial. Es la que marca dirección y da consistencia al desarrollo empresarial.

Así que la gerencia para visión buscando efectividad y eficacia necesita tener y cumplir con un requisito indispensable: Liderazgo.

La visión corporativa requiere de una administración comprometida, que no le teme al cambio y motive la participación de los integrantes de la compañía en el logro de los objetivos y metas propuestas. Debe ser una administración muy segura del direccionamiento que le da a la empresa. Además, debe estar dispuesta a enfrentar los restos, a ser flexible cuando se requiera y saber ajustarse permanentemente a las exigencias y dinámicas de cambio que impone el entorno.

Debe ser una gerencia que tienda más a la coordinación y al control de gestión que a la operación. Necesita de unos gerentes que crean y motiven al talento humano. Sólo

con liderazgo gerencial podrá una empresa creer y desarrollar con visión de su futuro.

2.4.7 Misión

Todas las organizaciones tienen básicamente las mismas razones para justificar su existencia: Sobrevivir, creer, proveer un servicio o producto, generar utilidades.

"Definir la Misión de la organización es el primer paso de la alta dirección de la empresa en este proceso de diferenciación. En otras palabras, las empresas se deben distinguir a partir del contenido y dimensión de su misión. Esta debe hacer explícitos los fundamentos y principios que la guían. La misión indica la manera como una institución pretende lograr y consolidad las razones de su existencia. Señala las prioridades y la dirección de los negocios de una empresa. Identifica los mercados a los cuales se dirige, los clientes que quiere servir y los productos que quiere ofrecer. Así mismo, determina la contribución de los diferentes agentes en el logro de propósitos básicos de la empresa y lograr así su visión organizacional". (http://www.trabajo.com.mx/misión de una empresa.htm).

La misión se puede dividir en dos grandes niveles: El primario y el secundario. La misión primaria indica en términos muy generales la categoría de los negocios a los que se dedica la compañía, mientras que la misión secundaria soporta a la primera en términos y situaciones más concretos, involucrando, en algunos casos, a sus actores más importantes. La misión describe la naturaliza y el negocio al cual se dedica la empresa para el logro de su visión y en otros términos da respuesta a la pregunta.

1. **¿Cuál es el negocio?**

Por ello, la definición de la misión de una empresa permite:

a) Asegura consistencia y claridad de propósitos en toda la organización.

b) Definir un punto de referencia central para las decisiones de planeación y desarrollo de la empresa.

c) Lograr el compromiso de los miembros internos de la organización hacia una definición clara y explícita del negocio.

d) Obtener el conocimiento y la lealtad de los clientes externos, los proveedores y demás grupos de referencia a partir de un conocimiento de la definición del negocio, sus objetivos y metas.

e) Soportar la consolidación de imagen corporativa de la empresa, tanto interna como externamente.

En resumen, la formulación de la misión soporta y guía las decisiones internas y por lo tanto debe ser de punto de partida para un mercadeo interno agresivo. La venta interna se inicia, entonces, con una amplia divulgación de la misión a todos los niveles de la organización, asegurando así el logro de la visión.

Igualmente, la misión apoya la venta externa. Los clientes externos, proveedores, accionistas, sociedad y demás grupos de referencia deben conocer la misión de la empresa con la cual tienen relaciones de diferentes niveles y características.

La misión es entonces, guía de la planeación, unificadora de propósitos, punto de partida para la venta interna y estrategia fundamental para desempeñarse en los nuevos mercados

¿Cómo se formula una misión?

La formulación de la misión de la empresa es una tarea que corresponde a la alta gerencia de la empresa (Junta Directiva, Presidente y Altos Ejecutivos).

Debe ser definida en un trabajo de equipo que conduzca a la integración alrededor de un propósito común que guíe la acción gerencial. Por tanto, debe ser el producto de una sesión estratégica de planeación y estar enmarcada dentro de la visión corporativa.

En esta sesión, el equipo gerencial debe responder por lo menos a las preguntas que se presentan a continuación, las cuales deben ser el punto de partida para integrar la misión.

A partir de la misión, al igual que con la visión, las unidades funcionales en cascada deben igualmente formular la misión en cada área, hasta llegar inclusive a la definición de misiones por cargo.

Veamos cuáles son estas preguntas:

a) ¿En qué negocio estamos?

Esta parece una pregunta obvia, sin embargo, es un punto de partida esencial en la definición de una misión, por lo tanto el logro de la visión.

Fácilmente se afirma conocer el negocio en el cual una empresa se desempeña. Generalmente, las empresas piensan innecesario definir el negocio porque "Aquí hay una manera exitosa de cómo hemos venido haciendo las cosas".

Sin embargo, este es uno de los tantos paradigmas que se debe cambiar para enfrentar con éxito el futuro.

Para definir el negocio el equipo estratégico debe analizar el desarrollo del sector industrial en el que se desempeña la organización, la intensidad, características de la competencia, el desarrollo de productos, el servicio, los cambios financieros y tecnológicos que han venido afectando el negocio.

El conjunto de estos análisis debe conducir por tanto una definición clara del negocio en que está la empresa en organización.

b) ¿Para qué existe la empresa? ¿Cuál es el propósito básico?

Generalmente se piensa que la razón de ser de una empresa es generar utilidades. Sin embargo, ésta no es la única razón de existir para una empresa.
Hay muchos otros motivos que explican la existencia de una compañía. Contribuir al desarrollo del país, generar una fuerza, transferir tecnología, asumir una responsabilidad social, lograr su visión empresarial, son entre otras muchas las razones por las cuales existe.

Estos propósitos deben quedar explícitos en la definición y formulación de una misión.

c) ¿Cuáles son los elementos diferenciales de la compañía?

El desempeño exitoso de una empresa en el mercado se logra porque ésta tiene aptitudes distintivas que la diferencian de sus competidores, y en otras palabras hacen explícita la ventaja competitiva de la empresa.

Los mercados de hoy tienen hacia la homogenización y estandarización de los productos.

Hasta hace muy poco, la ventaja competitiva era solamente una de marca o de productos, estas irán desapareciendo paulatinamente como consecuencia de los cambios vertiginosos en el mercado. Entonces ¿dónde construir la ventaja competitiva? En la clientelización de la oferta de productos y servicios y en el servicio al cliente.

La ventaja competitiva del futuro será la calificación que den nuestros clientes al servicio que reciben.

En consecuencia, la ventaja de marca se integrará como parte de la mezcla de mercado, naciendo una nueva ventaja competitiva. Los índices de satisfacción del cliente.

Esta nueva diferenciación debe quedar explícita en la formación de la misión.

d) ¿Quiénes son nuestros clientes?

Las organizaciones dependiendo de sus productos o servicios y los mercados tienen diferentes tipos de clientes.

Unos llegan directamente a los consumidores, otros llegan al usuario final a través de una cadena de intermediaciones. En uno u otro lado es indispensable que exista una clara definición de quién o quiénes son clientes.

Cliente es alguien a quien es indispensable satisfacer en sus necesidades y expectativas. Llámese cliente propiamente dicho, consumidor o usuario.

Así por ejemplo, una empresa de bebidas puede llamar cliente a la cadena o al distribuidor: supermercados, restaurante, tienda, entre otros. Consumidor o usuario a las personas que adquieren el producto al final de la cadena. En cambio, hay empresas que llegan al consumidor final directamente, éste es un cliente.

La importancia de esta definición radica en la expresión que debe hacer la organización de un compromiso con el cliente, o con el cliente y el consumidor final.

Este compromiso expreso debe quedar en la misión.

e) ¿Cuáles son los productos o servicios presentes y futuros?

En la misión deben expresarse claramente los productos o servicios que cliente, usuarios o consumidores van a recibir de la empresa. Estos deben hacerse explícitos individualmente o como línea de productos o servicios, dependiendo claramente del tipo y características de la empresa. Aquí la visión debe ser un claro marco de referencia.

f) ¿Cuáles son los mercados presentes y futuros de la empresa?

Los mercados deben ser identificados como segmentos micromercados y no en el detalle de producto por producto, lo cual debe hacerse en los análisis de mercados. Estos segmentos representan grupos de clientes actuales o potenciales, los cuales pueden desagregarse geográficamente por tamaño, por ocupación o edades, por un status económico, definir por tanto micromercados. Estas definiciones han de quedar claramente explícitas en la formulación de la misión y sus concordantes con la visión empresarial.

g) **¿Cuáles son los objetivos de rentabilidad de la empresa?**

La rentabilidad es condición de sobrevivencia, sólo una empresa rentable puede crecer, mantenerse en el mercado, generar utilidades y retribuir a sus colaboradores y accionistas. Sólo una empresa rentable puede cumplir y satisfacer su responsabilidad social.

Este objetivo de rentabilidad debe quedar claramente formulado en la misión. En otras palabras, el compromiso con la rentabilidad y el desarrollo deben quedar explícitos en la misión de la empresa.

Si bien es cierto, en la misión no se incluyen cifras de compromiso con la rentabilidad y el desarrollo de la empresa debe quedar claramente establecido.

h) ¿Cuáles son los principios organizacionales?

En la misión debe hacerse referencia a estos principios corporativos así como a la visión, con el fin de incorporarlos al quehacer diario de la organización, y hacerlos parte de la definición del negocio. De esta manera se reafirmarán la visión, los principios y valores marco de referencia y soporte fundamental de la cultura organizacional.

i) Compromiso con los grupos de referencia:

Las empresas tienen que cumplir ciertas y muy específicas responsabilidades ante los accionistas, colaboradores, clientes, la competencia, el medio ambiente y la sociedad en general.

Estas responsabilidades y compromisos deben hacer parte de una misión.

Las respuestas a estas preguntas y otras propias de la naturaleza de la empresa deben constituir la base para formular la misión de la empresa, área o negocio específico.

La misión debe ser clara, fácil de entender, comprometedora y comprensiva de todos los elementos que integran el negocio.

Al formularse debe estar presente que esta misión debe ser divulgada interna y externamente, por tanto su contenido debe tener en cuenta estas poblaciones objetivo.

2.4.8 Objetivo

Los objetivos son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión. Por ser globales, estos objetivos deben cubrir e involucrar a toda la organización. Por ello, se deben tener en cuenta todas las áreas que integran a la empresa.

Para lograr su cumplimiento y eficacia, los objetivos corporativos serán definidos en el más alto nivel de la organización, teniendo en cuenta el contexto que ofrece el previo estudio de las oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades analizadas en el análisis FODA. Además, los objetivos deberán estar de acuerdo con la visión y la misión corporativa.

Los objetivos corporativos ya sean a corto, mediano o largo plazo deben ser medibles y con posibilidad de evaluación, es decir, que debe ser posible aplicarles una auditoria mediante indicadores globales de gestión.

Esto no excluye que se puedan plantear objetivos corporativos cualitativos para los cuales, deben establecerse igualmente estándares de gestión.

En la definición de los objetivos globales, se deben incluir formulaciones relacionadas con:

- La rentabilidad y las utilidades.
- Participación en el mercado.
- Ventas en dinero o en unidades.

- Productividad, eficiencia.
- Tecnología, innovación.
- Responsabilidad social: con los empleados y la comunidad.
- Imagen corporativa: en la comunidad, en el sector, en el país.
- Resultados para los accionistas.
- Calidad del servicio.
- Servicio al cliente.
- Desarrollo del talento humano: clima laboral, programas de entrenamiento.

Dentro de este contexto:

Cada organización determina cómo y para qué área deben definirse los objetivos corporativos. Sin embargo, se recomiendan que estos cubran toda la organización.

Los objetivos globales deben cubrir áreas como: crecimiento, entrenamiento, rentabilidad, modernización tecnología, desarrollo humano, calidad total, servicio al cliente.

La formulación clara de estos objetivos, permitirá identificar los proyectos o áreas estratégicas en los cuales se va a centrar el esfuerzo de la organización.

El ideal sería que para cada objetivo global, pudiera definirse un proyecto estratégico.

2.4.8.1 Características de los objetivos

Los objetivos deben ser

- **Medibles**

Los objetivos deben ser mensurables, es decir ser cuantitativos y estar ligados a un límite de tiempo. Por ejemplo, en vez del objetivo: "aumentar las ventas", un objetivo medible será: "aumentar las ventas en un 20% para el próximo mes". Sin embargo, es posible utilizar objetivos genéricos, pero siempre y cuando éstos estén acompañados de objetivos específicos o medibles que en conjunto, permitan alcanzar los genéricos.

- **Claros**

Los objetivos deben tener una definición clara, entendible y precisa, no deben prestarse a confusiones ni dejar demasiados márgenes de interpretación.

- **Alcanzables**

Los objetivos deben ser posibles de alcanzar, deben estar dentro de las posibilidades de la empresa, teniendo en cuenta la capacidad o recursos (humanos, financieros, tecnológicos, etc.) que está posea. Se debe tener en cuenta también la disponibilidad de tiempo necesario para cumplirlos.

- **Desafiantes**

Deben ser retadores, pero realistas. No deben ser algo que de todas maneras sucederá, sino algo que signifique un desafío o un reto. Objetivos poco ambiciosos

no son de mucha utilidad, aunque objetivos fáciles al principio pueden servir de estímulo para abandonar el camino apenas éste se haya iniciado.

- **Realista**

Deben tener en cuenta las condiciones y circunstancias del entorno en donde se pretenden cumplir, por ejemplo, un objetivo poco realista sería aumentar de 10 a 1000 empleados en un mes. Los objetivos deben ser razonables, teniendo en cuenta el entorno, la capacidad y los recursos de la empresa.

- **Coherentes**

Deben estar alineados y ser coherentes con otros objetivos, con la visión, la misión, las políticas, la cultura organizacional y valores de la empresa.

2.4.9 Estrategias

Pinto y Sánchez (1997) las estrategias son acciones que se llevan a cabo con el fin de alcanzar determinados objetivos, pero que presentan cierto grado de dificultad en su formulación y ejecución, es decir, son acciones que al momento de formular, requieren de cierto análisis, y que al momento de ejecutarlas, requieren de cierto esfuerzo.

Si hablamos de estrategias de marketing, nos estaríamos refiriendo a estrategias relacionadas con el mercado y la empresa, que se llevan a cabo para alcanzar determinados objetivos de marketing, y que presentan cierto grado de dificultad en su formulación y ejecución.

El término estratégico hace referencial más alto nivel de la empresa; por lo que, se suele pensar que las estrategias sólo se deciden ahí, pero en realidad, estás se toman en todos los niveles de la empresa.

Las estrategias de una empresa deben reunir las siguientes características:

- Deben ser los medios o las formas que permitan lograr los objetivos; los objetivos deben ser los "fines" y las estrategias "los medios" que permitan alcanzarlos.

- Deben guiar al logro de los objetivos con la menor cantidad de recursos, y en el menor tiempo posible.

- Deben ser claras y comprensibles para todos.

- Deben estar alineadas y ser coherentes con los valores, principios y cultura de la empresa.

- Deben representar un reto para la empresa.

- Deben poder ejecutarse en un tiempo razonable.

Podemos utilizar estrategias:

- Para aprovechar oportunidades que se presenten en el entorno de la empresa.

- Para hacer frente a las amenazas del entorno, por ejemplo, para neutralizar o eliminar las fortalezas o estrategias de la competencia.

- Para aprovechar o reforzar las fortalezas o ventajas de la empresa.

- Para neutralizar o eliminar las debilidades de la empresa.

2.4.9.1 Tipos de Estrategias

Las estrategias de una empresa básicamente se clasifican en estrategias generales y estrategias específicas.

2.4.9.1.1 Estrategias Generales

Son estrategias que consideran a la empresa como un todo, es decir, sirven para alcanzar los objetivos generales de la empresa.

Algunos ejemplos de estrategias generales:

- Diversificar los productos.
- Diversificar los mercados.
- Competir en base a los costos.
- Enfocarse en un segmento de mercado específico.

2.4.9.2 Estrategias Específicas

Las estrategias específicas son estrategias que sirven de ayuda para poder llevar a cabo las estrategias generales; las estrategias específicas más conocidas y utilizadas son las estrategias de marketing.

Algunos ejemplos de estrategias específicas:

- Aumentar el número de vendedores.
- Elevar el gasto de publicidad.
- Aumentar la participación en el mercado.
- Disminuir los precios.
- Elevar el nivel de atención al cliente

2.4.9.3 Diseño de estrategias

Los objetivos indican lo que se quiere y se debe hacer y las estrategias señalan cómo se debe hacer. Los objetivos establecen el rumbo, tal como una brújula orienta al pescador, las estrategias definen cómo desplegar, reasignar, ajustar y reconciliar de forma sistemática los recursos posibles de la organización y cómo utilizar las competencias para aprovechar las oportunidades que surgen en el entorno y para neutralizar las posibles amenazas. Las estrategias sustentan su capacidad de maniobra en escenarios cada vez más cambiantes, dinámicas y complejos. Luego entonces, los objetivos establecen los fines y las estrategias definen los medios para alcanzarlos.

Para mantener una ventaja competitiva en un mundo muy competido y a lo largo de su cadena de valor, la organización debe buscar uno de tres diferentes conjuntos de estrategias, alineados a sus políticas:

1. Excelencia operacional: A ella se asocian las estrategias desarrolladas para alcanzar la eficiencia y la regularidad, las cuales llevan a una organización a alcanzar la magnificencia en los procesos administrativos y operacionales esenciales.

2. Liderazgo de producto: Son estrategias desarrolladas para la innovación, que ofrecen productos innovadores y con elevado desempeño de los servicios.

3. Empatía con el cliente: Son estrategias desarrolladas para la flexibilidad porque ofrecen a los clientes específicos lo que quieren. Los requisitos esenciales son: personalización, excelencia en la tipificación de los clientes para satisfacer distintas necesidades y competencia para sustentar relaciones de largo plazo con los mismos.

2.4.9.4 Ejecución de la estrategia

La ejecución constituye la etapa más tardad, difícil y compleja de todo el proceso de la planificación estratégica. En general, esta etapa es decisiva para conseguir el éxito o el fracaso de la administración estratégica. No basta con sólo diseñar la estrategia, es preciso ponerla en práctica. Además, lo más importante no es contar con una estrategia discutida y diseñada, sino saber si se práctica de manera efectiva en la organización.

Más vale que una estrategia sea dirigida y practicada por personas que meten las manos y ponen todo su corazón, a que simplemente sea una imaginada y concebida en la cabeza de los dirigentes. El gran secreto está en conseguir que todas las personad de la organización, sin excepción alguna, practiquen el plan estratégico. Los individuos deben ser protagonistas y actores, y no simplemente observadores del proceso. Esto implica muchos desafíos.

Los aspectos fundamentales de la ejecución de la estrategia son:

1. Liderazgo estratégico: El presidente de la organización debe ser el líder estratégico, el conductor de todo el proceso, el domador y el principal emprendedor. Para cumplir con sus responsabilidades requiere de la ayuda de un equipo estratégico escogido cuidadosamente, que apoye y oriente al personal involucrado en la tarea estratégica. Su labor es llevar a cabo acciones motivadoras o correctivas, evaluar el progreso y medir los resultados. Además, el líder estratégico debe contar con un equipo de directores de las distintas áreas de la organización para que le ayuden en todo el proceso. Se trata de construir un liderazgo, dejando claro que toda la alta gerencia está involucrada y comprometida con la conducción de la estrategia.

2. Comunicación y orientación: Todas las áreas, los equipos y las personas deben recibir una intensa comunicación y orientación clara respecto de cómo convertir la estrategia diseñada en una realidad cotidiana por medio de la ejecución de los planes de acción, tácticos y operaciones, para que todos se involucren e integren en el proceso.

3. Adecuación de la estructura organizacional: La estructura debe servir para la estrategia. Si ésta cambia, aquélla debe seguir al cambio. Por tanto, se deben adoptar ajustes estructurales a fin de que la estrategia pueda ofrecer los medios para las relaciones y la integración necesarias para obtener efectos de sinergia. Como la estrategia es central y sistemática, el diseño organizacional debe integrar, juntar e involucrar, en lugar de dividir, fragmentar y separar.

4. Ajuste de la cultura organizacional: A efecto de facilitar y motivar las relaciones entre las personas, la integración de equipos de alto desempeño, la preocupación por la excelencia y el enfoque en metas y objetivos, así como el reconocimiento y la recompensa por un buen trabajo y por alcanzar resultados.

5. Apertura en el estilo administrativo: El estilo de administración debe abandonar la forma tradicional de administrar y optar por un liderazgo democrático y renovador, mediante la adopción del coaching y el mentoring y de medios para incrementar el aprendizaje y el desarrollo de las personas.

6. Participación y compromiso de las personas: Siempre se debe incluirlas en el proceso de la administración estratégica. Para que la estrategia sea entendida, aceptada, ejecutada y puesta en marcha adecuadamente se necesita de la total adhesión de la gente. El entusiasmo, la motivación, la estimulación, la firmeza, el reconocimiento y las recompensas son indispensables. La estrategia debe implicar un clima de consenso y armonía que permita su ejecución y que se alcancen resultados.

2.4.9.4 Dificultades en la ejecución de la estrategia

La mayoría de los fracasos estratégicos ocurre exactamente en la fase de ejecución e implementación de la estrategia organizacional. En muchos de los casos, una estrategia maravillosamente elaborada no se lleva a la práctica. En otras tantas ocasiones, el impulso que brinda el líder estratégico no llega al ámbito operacional de la organización; la estrategia muere a medio camino y se desvanece en el aire.

Lawrence, subraya los siguientes aspectos

1. “La ejecución es la llave del éxito de toda planeación estratégica.

2. Es más difícil poner en marcha la estrategia que diseñarla.

3. Una debida ejecución es crítica. Enfocarse en conseguir que la estrategia funcione produce el mayor de los dividendos.

4. Los directivos generalmente son entrenados para planear la estrategia, pero no para ejecutarla.

5. Se debe propiciar que las personas manejen la ejecución de la estrategia.

6. La planeación y la ejecución son interdependientes y no sólo distintas fases de un mismo proceso.

7. La ejecución de la estrategia toma más tiempo que su diseño.

8. La ejecución es un proceso y no sólo una acción o una simple etapa.

9. La ejecución de la estrategia involucra a más personas que su diseño.

10. Los desafíos y los obstáculos para una ejecución exitosa sólo se presentan en la ejecución. En general, en el momento de la ejecución es cuando surgen problemas que no siempre pueden ser previstos de forma anticipada.

Así, Hribiniak considera que los principales desafíos de la ejecución son:

1. Desarrollar un modelo que guíe las decisiones y las acciones de la ejecución.

2. Comprender cómo el diseño de la estrategia afecta su ejecución.

3. Administrar el cambio de forma eficaz, inclusive el cambio de cultura organizacional.

4. Comprender el poder o la influencia y utilizarlos adecuadamente para conseguir el éxito de la ejecución.

5. Desarrollar estructuras organizacionales que fomenten el compartir la información, la coordinación y una clara responsabilidad.

6. Desarrollar mecanismos de control y retroalimentación eficaces.

7. Saber cómo crear una cultura organizacional que apoye e impulse la ejecución de la estrategia". (Lawrence, 2005, p 3-13).

La ejecución es fundamental para que la estrategia tenga éxito. El éxito o el fracaso de una empresa para por varias fases, que van desde la quiebra hasta un aumento sustancial del capital financiero.

Para Ray G. Young, la ejecución de la estrategia depende de cinco P y tres L:

1. Performance: El desempeño es fundamental para la ejecución de la estrategia.
2. Producto: Aquello que la organización ofrece al mercado.
3. Proceso: La forma en que trabajan la organización y las personas.
4. Personas: Sin ellas no existen las organizaciones ni las estrategias que ejecutarán.
5. Pasión: Es lo que impulsa el trabajo de las personas.
6. Listen (escuchar): Los líderes deben oír y escuchar, tal vez, más que hablar.
7. Learn (aprender): El aprendizaje forma parte integral de la organización moderna.
8. Lead (guiar): El liderazgo es fundamental para la ejecución de la estrategia.

Para Davenport, el proceso para diseñar la estrategia influye de manera considerable en su ejecución. Considera que existen tres posibilidades para ejecutar la estrategia:

1. Ingeniería Estratégica: Se refiere al diseño tradicional concentrado en la alta gerencia de la organización, y funciona como un conjunto de bloques rígidos de construcción.

2. Anarquía Estratégica: Se refiere a cuando la base de la organización deja de seguir todo proceso estratégico y se apoya en medidas de desempeño poco claras y en objetivos anárquicos.

3. Ejecución Intraemprendedora: Se refiere a una ejecución más participativa y que va acompañada de la práctica cotidiana, sustentada en la experimentación y el aprendizaje, con medidas para distribuir recompensas e incentivos entre las personas.

Alternativas de ejecución de la estrategia:

Tabla 2.5: Ejecución de Estrategias

	Ingeniería estratégica	**Anarquía estratégica**	**Ejecución intraemprendedora**
Diseño de la estrategia	Ejercicio exclusivo de la alta gerencia de la organización	Totalmente centrada en la base	Centralizada, pero participativa
Procesos administrativos	Flujos fijos y rígidos del proceso	Ningún proceso definido	Proceso basado en la práctica cotidiana
Medidas de desempeño	Cascada rígida	Medidas poco claras	Medidas distribuidas
Cultura	Ejecución rutinaria	Anárquica	Experimentación y aprendizaje

Fuente: CHIAVENATO, Ildalberto (2010, p 231)

Elaborado por: COBO, Cristina. (2012)

2.4.10 Diagnóstico Estratégico

Servirá de marco de referencia para el análisis de la situación actual de la compañía tanto internamente como frente a su entorno. Es responder a las peguntas dónde estábamos, dónde estamos hoy.

Para ello, es indispensable obtener y procesar información sobre el entorno con el fin de identificar allí oportunidades y amenazas, así como sobre las condiciones, fortalezas y debilidades internas de la organización. El análisis de oportunidades y amenazas ha de conducir al análisis FODA, el cual permitirá a la organización definir estrategias para aprovechar sus fortalezas, revisar y prevenir el efecto de sus debilidades, anticiparse y prepararse para aprovechar las oportunidades y prevenir oportunamente el efecto de las amenazas.

Gráfico 2.2: Diagnóstico Estratégico



Fuente: SERNA, Humberto (2008, p 12)
Elaborado por: COBO, Cristina (2012)

2.4.10.1 Análisis FODA

"Es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que le permitirá trabajar con toda la información que posea sobre su negocio, útil para examinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

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

El análisis FODA, debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de su negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno". (http://www.deguate.com/infocentro/gerencia/mercadeo/mk17.htm)

El análisis FODA, consta de dos partes: una interna y otra externa.

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

- La parte externa mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar su negocio en el mercado seleccionado. Aquí usted tiene que desarrollar toda su capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales usted tiene poco o ningún control directo.

2.4.10.2 Matriz FODA

Tabla 2.6: Matriz FODA

	OPORTUNIDADES	**AMENAZAS**
	Enumerar las de mayor Impacto FCE	Enumerar las de mayor impacto FCE
FORTALEZAS	**ESTRATEGIAS**	**ESTRATEGIAS**
Enumerar las de mayor impacto FCE	FO	FA
DEBILIDADES	**ESTRATEGIAS**	**ESTRATEGIAS**
Enumerar las de mayor impacto FCE	DO	DA

Fuente: SERNA, Humberto (2008, p 145)

Elaborado por: COBO, Cristina (2012)

Es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización.

Esta matriz es ideal para enfrentar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias. (F) Fortaleza, (O) Oportunidades; (D) Debilidades, (A) Amenazas.

El enfrentamiento entre las oportunidades de la organización, con el propósito de formular las estrategias más convenientes, implica un proceso reflexivo con un alto componente de juicio subjetivo, pero fundamentado en una información objetiva. Se pueden utilizar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas y para atenuar las amenazas externas. Igualmente una organización podría desarrollar estrategias defensivas orientadas a contrarrestar debilidades y esquivar amenazas del entorno.

Las amenazas externas unidas a las debilidades internas pueden acarrear resultados desastrosos para cualquier organización. Una forma de disminuir las debilidades internas, es aprovechando las oportunidades externas. La Matriz FODA, conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias.

La estrategia FO. Es basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechas las oportunidades externas. Este tipo de estrategia es el más recomendado. La organización podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios.

La estrategia FA. Trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. Esto no implica que siempre se deba afrontar las amenazas del entorno de una forma tan directa, ya que a veces puede resultar más problemático para la empresa.

La estrategia DA. Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente este tipo de estrategia se utiliza sólo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la estrategia va dirigida a la sobrevivencia. En este caso, se puede llegar incluso al cierre de la institución o a un cambio estructural y de misión.

La estrategia DO. Tiene la finalidad mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades, podría decir invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad.

2.4.11 Plan de Acción

Es un tipo de plan que prioriza las iniciativas más importantes para cumplir con ciertos objetivos y metas. De esta manera, un plan de acción se constituye como una especie de guía que brinda un marco o una estructura a la hora de llevar a cabo un proyecto en la empresa.

Dentro de una empresa, un plan de acción puede involucrar a distintos departamentos y áreas. El plan establece quiénes serán los responsables que se encargarán de su cumplimiento en tiempo y forma. Por lo general, también incluye algún mecanismo o método de seguimiento y control, para que estos responsables puedan analizar si las acciones siguen el camino correcto.

El plan de acción propone una forma de alcanzar los objetivos estratégicos que ya fueron establecidos con anterioridad. Supone el paso previo a la ejecución efectiva de una idea o propuesta.

Estos planes no sólo deben incluir qué cosas quieren hacerse y cómo; también deben considerar las posibles restricciones, las consecuencias de las acciones y las futuras revisiones que puedan ser necesarias.
El control del plan de acción tiene que realizarse tanto durante su desarrollo como al final. Al realizar un control en medio del plan, el responsable tiene la oportunidad de corregir las cuestiones que no están saliendo de acuerdo a lo esperado. En cuanto al control tras su finalización, el objetivo es establecer un balance y confirmar si los objetivos planeados han sido cumplidos.

Un ejecutivo o dirigente que se maneja sin un plan de acción perderá tiempo ya que necesitará examinar cada paso para descubrir si marcha en la dirección correcta.

2.4.12 Posicionamiento

Es el arte de diseñar la oferta y la imagen de la empresa de modo que ocupen un lugar distintivo en la mente del mercado meta.

El posicionamiento es el lugar mental que ocupa la concepción del producto y su imagen cuando se compara con el resto de los productos o marcas competidores, además indica lo que los consumidores piensan sobre las marcas y productos que existen en el mercado.

El posicionamiento se utiliza para diferenciar el producto y asociarlo con los atributos deseados por el consumidor. Para ello se requiere tener una idea realista sobre lo que opinan los clientes de lo que ofrece la compañía y también saber lo que se quiere que los clientes meta piensen de nuestra mezcla de marketing y de la de los competidores. Para llegar a esto se requiere de investigaciones formales de marketing para después graficar los datos que resultaron y obtener un panorama más visual de lo que piensan los consumidores de los productos de la competencia. Por lo general la posición de los productos depende de los atributos que son más importantes para el consumidor meta.

Al preparar las gráficas para tomar decisiones en respecto al posicionamiento, se pide al consumidor su opinión sobre varias marcas y entre ellas su marca "ideal". Esas gráficas son los mapas perceptuales y tienen que ver con el "espacio del producto", que representan las percepciones de los consumidores sobre varias marcas del mismo producto.

La metodología del posicionamiento se resume en 4 puntos:

- Identificar el mejor atributo de nuestro producto.

- Conocer la posición de los competidores en función a ese atributo.

- Decidir nuestra estrategia en función de las ventajas competitivas.

- Comunicar el posicionamiento al mercado a través de la publicidad.

Hay que tomar en cuenta que el posicionamiento exige que todos los aspectos tangibles de producto, plaza, precio y promoción apoyen la estrategia de posicionamiento que se escoja. Para competir a través del posicionamiento existen 3 alternativas estratégicas:

- Fortalecer la posición actual en la mente del consumidor.

- Apoderarse de la posición desocupada.

- Desposicionar o reposicionar a la competencia.

Debido a la gran cantidad de información con que el consumidor es bombardeado, a menudo se crean "escaleras de productos" en la mente de nuestro cliente meta, en donde la empresa que mejor se recuerda ocupa el primer lugar, es por ello que las empresas luchan por alcanzar esa posición. La marca que está en segundo lugar debe inventar una nueva categoría y ser líder en ella.

Se debe desarrollar una Propuesta de Venta Única (PVU), resaltando un beneficio, atributo o característica que ofrece el producto. También existe el posicionamiento de beneficio doble y hasta triple, pero el aumentar los beneficios se corre el riesgo de caer en la incredulidad y perder el posicionamiento, para no llegar a esto se deben evitar 4 errores:

- **Subposicionamiento:** la marca se ve como un competidor más en el mercado. Los compradores tienen una idea imprecisa del producto.

- **Sobreposicionamiento**: Existe una imagen estrecha de la marca.

- **Posicionamiento confuso**: imagen incierta debido a que se afirman demasiadas cosas del producto y se cambia de posicionamiento con frecuencia.

- **Posicionamiento dudoso**: es difícil para el consumidor creer las afirmaciones acerca de la marca debido al precio, características o fabricante del producto.

2.4.12.2 Tipos de posicionamiento

- **Posicionamiento por atributo**: una empresa se posiciona según un atributo como el tamaño o el tiempo que lleva de existir.

- **Posicionamiento por beneficio:** el producto se posiciona como el líder en lo que corresponde a cierto beneficio que las demás no dan.

- **Posicionamiento por uso o aplicación**: El producto se posiciona como el mejor en determinados usos o aplicaciones.

- **Posicionamiento por competidor:** se afirma que el producto es mejor en algún sentido o varios en relación al competidor.

- **Posicionamiento por calidad o precio:** el producto se posiciona como el que ofrece el mejor valor, es decir la mayor cantidad de beneficios a un precio razonable.

2.4.12.3 Comunicación del posicionamiento

Después del desarrollo de la estrategia de posicionamiento se debe de comunicar a través de mensajes claves y super simplificados que penetren en la mente de nuestro consumidor de forma concrete y duradera. Esto se logra por medio de la selección del mejor material que se dará a conocer y enfocándose en todo momento a la percepción que tiene el cliente de nuestro producto.

2.5 Definiciones Conceptuales

2.5.1 Coordinación

Colaboración planificada de diferentes individuos, departamentos y/o organizaciones interesados en alcanzar un objetivo común.

2.5.2 Estructura organizativa

Se refiera a la forma en la que una institución organiza en unidades funcionales, relativamente independientes, sus recursos humanos para la realización de sus funciones sustantivas o sus programas y servicios educativos.

2.5.3 Evaluación

Se refiere al proceso de determinar el mérito, valor, calidad o beneficio de un producto o resultado de algo.

2.5.4 Estrategia

Son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los planes estratégicos.

2.5.5 Misión

Es el propósito o la razón de la existencia de una organización o institución, describe lo que en el presente hace esta.

2.5.6 Necesidad.

Es la brecha que hay entre los resultados actuales y los deseados de una organización o institución. Diagnóstico de necesidades es el proceso de identificación de las brechas entre los resultados presentes y los deseables, y su ordenación por prioridad en función de lo cual se decide a cuales se refuerza, reduce o elimina.

2.5.7 Objetivo.

Enunciado intencional sobre los resultados que se pretende alcanzar con la realización de determinadas acciones y que incluye: los resultados esperados, quién hará posible su realización, bajo qué condiciones se verificarán dichos resultados, y qué criterios se usarán para verificar el logro de los resultados

2.5.8 Políticas

La política de empresa es un conjunto de normas o reglas establecidas por la dirección para regular diferentes apartados del funcionamiento de la empresa. Estas normas pueden incluir desde el comportamiento de los empleados ante clientes hasta la forma de vestir de los trabajadores.

2.5.9 Valores

Los valores de la empresa son los pilares más importantes de cualquier organización, con ellos en realidad se define a sí misma, porque los valores de una organización son los valores de sus miembros y especialmente de sus dirigentes.

2.5.10 Planificación

Es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción.

2.5.11 Planificación Estratégica

La planificación estratégica se anticipa a la toma de decisiones, es un proceso de decir antes de que se quiera actuar.

2.5.12 Plan de Acción

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

2.5.13 Visión

Es un enunciado que describe lo que a una organización o institución le gustaría llegar a ser en un horizonte futuro.

2.6 Señalamiento de variables

2.6.1 Variable dependiente

Posicionamiento en el mercado

2.6.2 Variable independiente

Plan Estratégico.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 Enfoque

En el presente estudio se manejó el enfoque cuantitativo, ya que se delimitó el tema de la investigación, se elaboró técnicas e instrumentos adecuados para la recolección y el análisis de la información, que posteriormente se contrastaron con los objetivos planteados para la investigación; finalmente, se buscó la solución más adecuada para el estudio.

3.2 Modalidad de la Investigación

Para el estudio de la presente investigación fue necesario de la ayuda de los siguientes tipos de investigación.

3.2.1 Investigación Bibliográfica

La investigación bibliográfica, ha permitido obtener datos de: libros, revistas y otros elementos escritos y sonoros que han generado información sobre la planificación estratégica. Esta información es fundamental para la investigación, ya que es el respaldo teórico para la elaboración del marco bibliográfico y el plan estratégico.

3.2.2 Investigación de Campo

Se llevó a cabo en el lugar mismo de la problemática, para observar los acontecimientos y recabar la información de acuerdo a los objetivos planteados para la investigación.

3.3 Técnicas e instrumentos de recopilación de información

Las técnicas e instrumentos que se han utilizado para la investigación, se basaron en el interés por conocer las causas reales de los problemas de este estudio.

3.4 Fuentes de información

Las fuentes de información son: primarias y secundarias.

3.4.1 Información Primaria

Esta elección está basada en el contacto directo con la empresa y sus colaboradores a través de la aplicación de una encuesta.

Es la investigación que se realiza en el lugar de los hechos "in situ", utilizando fuentes primarias de información.

3.4.2 Información Secundaria

Se dispone del acceso a archivos de la institución y por el mismo hecho de buscar una validación técnica y científica en artículos relacionados.

3.4.3 Encuesta

La encuesta, es la técnica para obtener información de varias personas o empresas, ya que sus opiniones son importantes para la investigación; así para la encuesta se emplea el cuestionario.

El cuestionario, es el instrumento de la investigación que está formado por un conjunto de preguntas que han sido redactadas con la finalidad de conocer la satisfacción del cliente de la empresa.

3.4.5 Universo y muestra

3.4.5.1 El universo o población:

Es la totalidad de elementos que van a ser estudiados y que expresan características comunes, para efectos de la investigación el universo fue el total de clientes externos y clientes internos del Centro de Capacitación de la Cruz Roja de Tungurahua.

Tabla 3.1: Clientes internos y externos

Grupo 1: Clientes Internos	Grupo 2: Clientes Externos
a) Empleados de la Cruz Roja y Centro de Capacitación.	a) Clientes del Centro de Capacitación

Fuente: Centro de Capacitación

Elaborado por: COBO, Cristina. (2012).

3.4.5.2 La muestra

Es parte representativa de la población la cual va a ser estudiada, y refleja las características del universo, para esta investigación, se tomó en cuenta a los asistentes a los cursos dictados en el mes de Febrero a la Empresa Constructora Alvarado y un curso al público en generar, que suman un total de 74 asistentes, los cuales recibieron un mes de capacitación.

En el caso de los clientes internos se trabajo en el total de integrantes del Centro de Capacitación y representantes de los diferentes departamentos de la Cruz Roja que realizan su formación en el Centro de Capacitación.

Tabla 3.2: Clientes internos y externos

CLIENTES INTERNOS		**CLIENTES EXTERNOS**	
CENTRO DE CAPACITACIÓN		**CONSTRUCTORA ALVARADO**	
Director	1	Supervisores	4
Coordinador	1	Empleados	30
Instructores	4		
Coordinador Departamentales	5	**PÚBLICO EN GENERAL**	
Paramédicos	5	Asistentes	40
Voluntarios	4		
TOTAL	20		74

Fuente: Centro de Capacitación

Elaborado por: COBO, Cristina. (2012).

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

4. 1 Análisis e Interpretación de resultados

Para el análisis y la interpretación de los datos, se tomó en consideración los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas a los participantes de los diferentes grupos, tanto a los clientes internos como externos.

4.1.1 Presentación de resultados obtenidos en la encuesta.

A continuación, se detalla los resultados obtenidos:

4.1.1.1 Clientes Externos.

Este grupo de encuestados corresponde a los cursos impartidos durante el mes de febrero en la empresa Constructora Alvarado, misma que comprende a supervisores y empleados, estuvo a cargo del instructor Ing. Jorge López. En este caso el curso tuvo una duración de 1 mes.

Además, se realizó dos cursos dirigidos al público en general a cargo de los instructores Juan Yancha y Geovanny Cuenca, dicha capacitación tuvo una duración de 15 días cada uno.

Tabla 4.1: Clientes Externos

CLIENTES EXTERNOS	
CONSTRUCTORA ALVARADO	
Instructor: Ing. Jorge López	
Supervisores	4
Empleados	30
PÚBLICO EN GENERAL	
Instructor: Sr: Juan Yancha	
Asistentes	20
Instructor: Sr: Geovanny Cuenca	
Asistentes	20
Total Asistentes	74

Fuente: Centro de Capacitación de la Cruz Roja

Elaborado por: COBO, Cristina. (2012).

1. **¿Conoce la existencia de una planificación previa a la realización de este curso?**

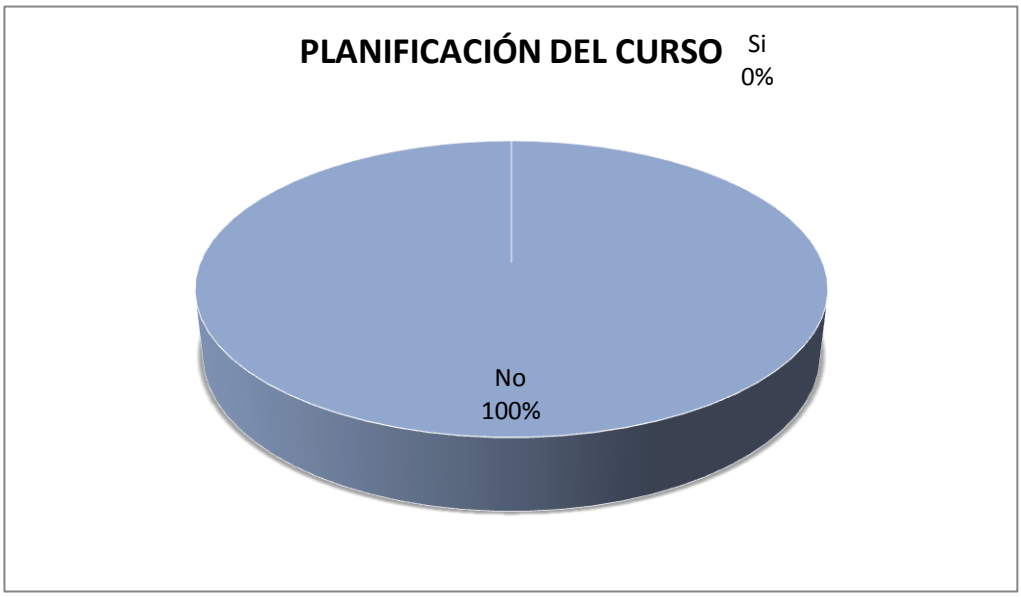
Tabla 4.2: Planificación del curso

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	0	0%
No	74	100%
TOTAL	74	100%

Fuente: Encuesta cliente externos

Elaborado por: COBO, Cristina (2012).

Grafico 4.1: Planificación del curso



Fuente: Encuesta clientes externos

Elaborado por: COBO, Cristina (2012).

Análisis e Interpretación:

El 100% de los encuestados desconocen de la existencia de una planificación para el curso que van a recibir.

- Situación que debe ser analizada para mejorar la calidad en el servicio.

2. ¿De qué manera conoció la existencia de este curso?

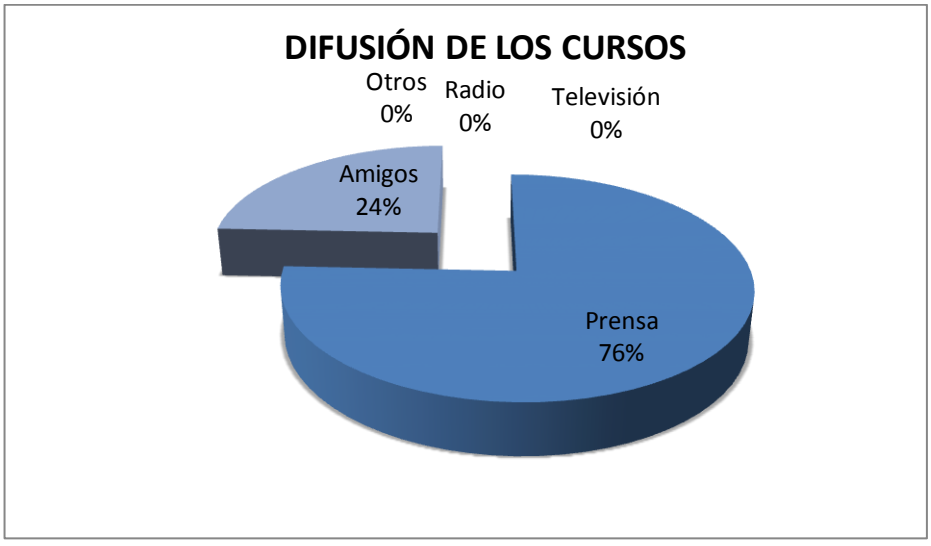
Tabla 4.3: Difusión de cursos

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Radio	0	0%
Televisión	0	0%
Prensa	56	76%
Amigos	18	24%
Otros	0	0%
TOTAL	**74**	**100%**

Fuente: Encuesta clientes externos

Elaborado por: COBO, Cristina (2012).

Gráfico 4.2: Difusión de cursos



Fuente: Encuesta clientes externos

Elaborado por: COBO, Cristina (2012).

Análisis e Interpretación:

Del porcentaje total de encuestados el 76% conoció de la existencia del curso que ofrece el Centro de Capacitación, a través de la prensa, seguida del 24% que lo conoció por medio de personas que ya asistieron a la institución.

- Situación favorable para la institución, pero se debe implementar recursos para que la población de Tungurahua conozca de la existencia de los mismos.

3. **¿Considera usted que existe un plan de difusión y promoción para los cursos por parte de los directivos?**

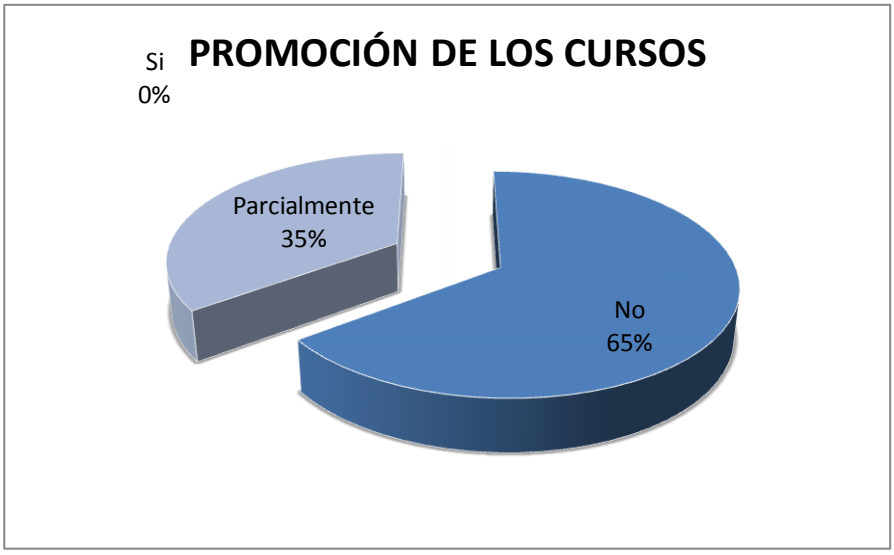
Tabla 4.4: Promoción de los cursos

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	0	0%
No	48	65%
Parcialmente	26	35%
TOTAL	74	100%

Fuente: Encuesta clientes externos

Elaborado por: COBO, Cristina (2012)

Gráfico 4.3: Promoción de los cursos



Fuente: Encuesta clientes externos

Elaborado por: COBO, Cristina (2012)

Análisis e Interpretación de datos:

De todas las personas encuestadas, el 65% considera que el Centro de Capacitación no tiene un plan de promoción para los cursos, el 35% cree que lo realizan en forma parcial ya que solo presentan publicaciones en la prensa local.

- Situación a ser analizada para mejorar la oferta del servicio.

4. ¿Considera usted que el instructor a cargo del curso está capacitado para realizar esta actividad?

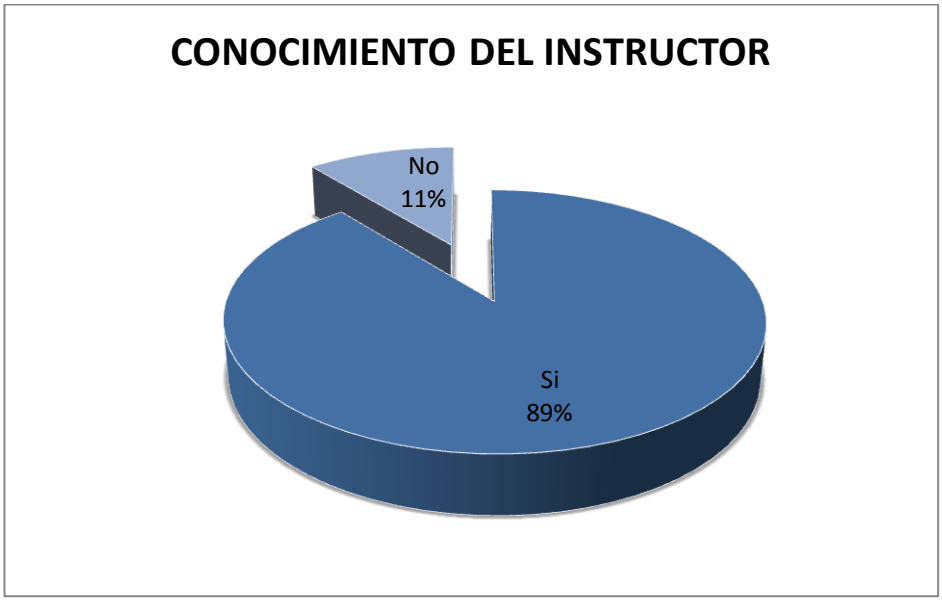
Tabla 4.5: Conocimiento del Instructor

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	66	89%
No	8	11%
TOTAL	74	100%

Fuente: Encuesta clientes externos

Elaborado por: COBO, Cristina (2012).

Gráfico 4.4: Conocimiento del Instructor



Fuente: Encuesta clientes externos

Elaborado por: COBO, Cristina (2012).

Análisis e Interpretación:

Claramente podemos observar que el 89% de los encuestados, indica que el instructor está capacitado y prepara sus clases para dictar el curso, seguida del 11% que no lo considera de esa manera.

- Situación que debe ser analizada por el Centro de Capacitación para mejorar el servicio.

5. ¿Se cumplió con los tiempos y la planificación propuesta para el curso?

Tabla 4.6: Planificación del curso

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	0	0%
No	74	100%
TOTAL	74	100%

Fuente: Encuesta clientes externos

Elaborado por: COBO, Cristina (2012).

Gráfico 4.5: Planificación del curso



Fuente: Encuesta clientes externos

Elaborado por: COBO, Cristina (2012).

Análisis e Interpretación:

El 100% de los encuestados manifiesta que no existe planificación para los cursos; por lo tanto, no se cumple.

- Situación a ser analizada para mejorar el servicio.

6. **¿Tiene conocimiento alguno de los próximos cursos que ofrece el Centro de Capacitación?**

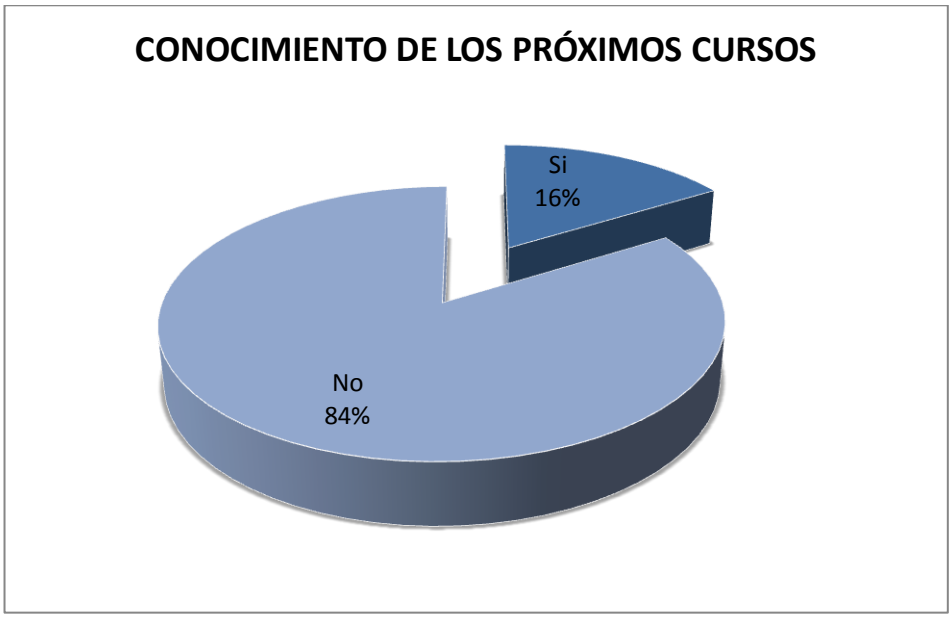
Tabla 4.7: Conocimiento de los próximos cursos

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	12	16%
No	62	84%
TOTAL	74	100%

Fuente: Encuesta clientes externos

Elaborado por: COBO, Cristina (2012).

Gráfico 4.6: Conocimiento de los próximos cursos



Fuente: Encuesta clientes externos

Elaborado por: COBO, Cristina (2012).

Análisis e Interpretación:

De todas las personas encuestadas el 84%, manifiesta que no tienen conocimiento alguno de los próximos cursos que oferta el Centro de Capacitación, ya que el mismo no posee planificación de los mismos y tan sólo 16%, indica si conoce es por información del instructor.

- Situación desfavorable para el Centro de Capacitación.

7. **¿Considera usted que las actividades que realiza el Centro de Capacitación son planificadas o improvisadas**?

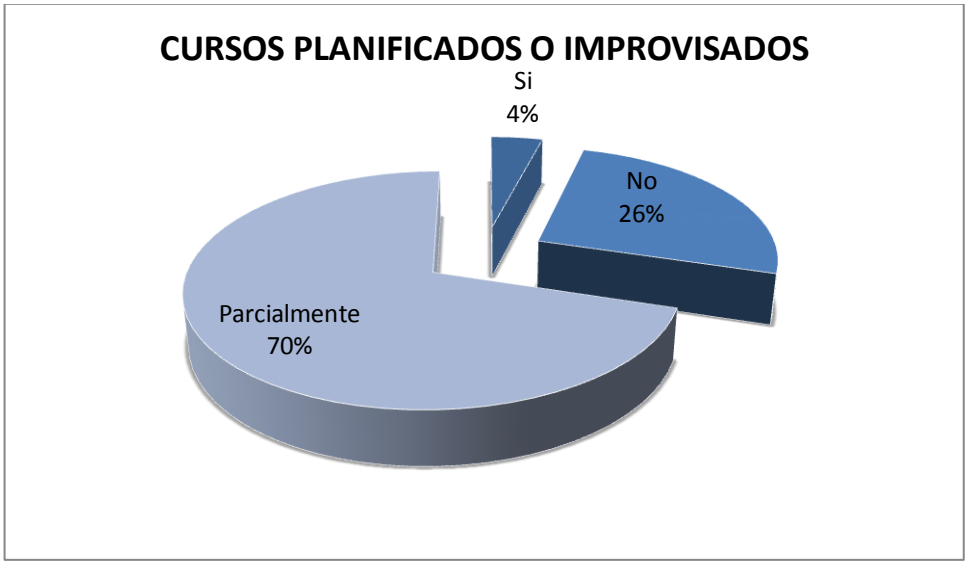
Tabla 4.8: Cursos planificados o improvisados

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	3	4%
No	19	26%
Parcialmente	52	70%
TOTAL	74	100%

Fuente: Encuesta clientes externos

Elaborado por: COBO, Cristina (2012).

Gráfico 4.7: Cursos planificados o improvisados



Fuente: Encuesta clientes externos

Elaborado por: COBO, Cristina (2012).

Análisis e Interpretación de datos:

El 70% de los encuestados, indican que las actividades que realiza el Centro de Capacitación son parcialmente planificadas y tan solo el 26%, considera que los directivos si planifican toda actividad a realizar.

- Situación que debe ser analizada para mejorar el servicio, ya que solo un porcentaje mínimo está satisfecho con el servicio que ofrece el Centro de Capacitación.

8. **¿Cree usted que el servicio que ofrece el Centro de Capacitación cumple con las necesidades del cliente?**

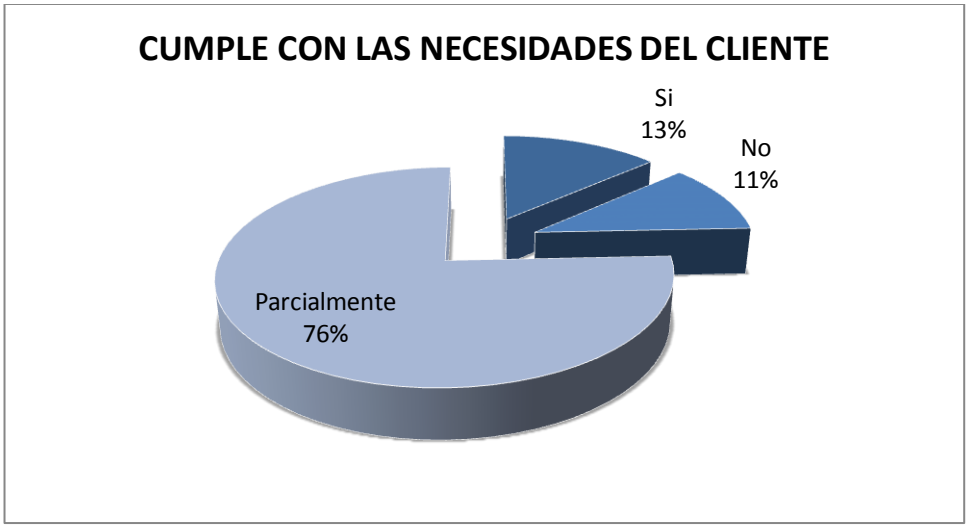
Tabla4.9: Necesidades del cliente

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	10	13%
No	8	11%
Parcialmente	56	76%
TOTAL	74	100%

Fuente: Encuesta clientes externos

Elaborado por: COBO, Cristina (2012).

Gráfico 4.8: Necesidades del cliente



Fuente: Encuesta clientes externos

Elaborado por: COBO, Cristina (2012).

Análisis e Interpretación:

De todos los encuestados el 76%, manifiestan su inconformidad con el servicio recibido, y tan solo el 13%, considera que el Centro de Capacitación cumple con todas sus necesidades.

- Situación a ser analizada para mejorar el servicio.

9. ¿Cómo califica usted el servicio que ofrece el Centro de Capacitación?

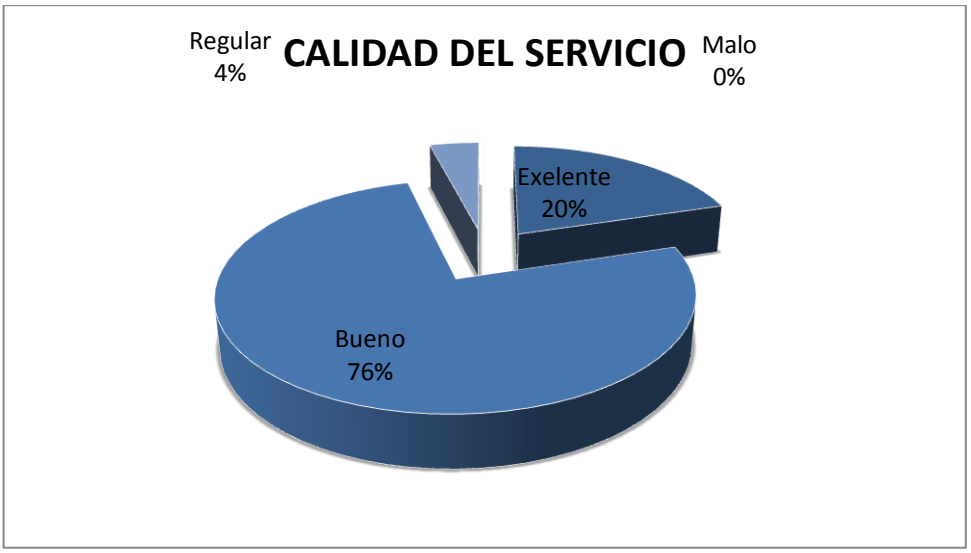
Tabla 4.10: Calidad del servicio

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	15	20%
Bueno	56	76%
Regular	3	4%
Malo	0	0%
TOTAL	74	100%

Fuente: Encuesta clientes externos

Elaborado por: COBO, Cristina (2012)

Gráfico 4.9: Calidad del servicio



Fuente: Encuesta clientes externos

Elaborado por: COBO, Cristina (2012).

Análisis e Interpretación:

Claramente se puede observar que el 76% de los encuestados, indican que el servicio que ofrece el Centro de Capacitación es bueno, seguido del 20% que considera que es excelente.

- Situación a ser analizada para mejorar el servicio.

4.1.1.2 Clientes Internos.

Dentro del personal que conforma el Centro de Capacitación y la Cruz Roja hemos seleccionado a 20 integrantes los mismos que realizan diferentes actividades y son básicamente el cuerpo operativo del mismo, como quienes saben las falencias que presenta el mismo y es de vital importancia reunir todas sus inquietudes, expectativas y sugerencias.

Tabla 4.11: Clientes externos

CLIENTES INTERNOS	
CENTRO DE CAPACITACIÓN	
Director	1
Coordinador	1
Instructores	4
Coordinadores Departamentales	5
Paramédicos	5
Voluntarios	4
TOTAL	20

Fuente: Centro de Capacitación.

Elaborado por: COBO, Cristina (2012)

1. ¿Conoce usted la misión, visión y objetivos del Centro de Capacitación?

Tabla 4.12: Conocimiento de la misión, visión y objetivos

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	0	0%
No	20	100%
TOTAL	20	100%

Fuente: Encuesta clientes internos

Elaborado por: COBO, Cristina (2012).

Gráfico 4.10: Conocimiento de la misión, visión y objetivos



Fuente: Encuesta clientes internos

Elaborado por: COBO, Cristina (2012).

Análisis e Interpretación:

El 100% de los empleados encuestados, indican no tener conocimiento de la misión, visión y objetivos del Centro de Capacitación.

- Situación a ser analizada para mejorar el desempeño del Centro de Capacitación.

2. **¿Conoce usted que el Centro de Capacitación toma en consideración las necesidades de los clientes y la satisfacción de las mismas?**

Tabla 4.13: Necesidades del cliente

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	20	100%
No	0	0%
TOTAL	20	100%

Fuente: Encuesta clientes internos

Elaborado por: COBO, Cristina (2012).

Gráfico 4.11: Necesidades del cliente



Fuente: Encuesta clientes internos

Elaborado por: COBO, Cristina (2012).

Análisis e Interpretación:

El 100% de las personas encuestadas indican que el Centro de Capacitación, sí toma en consideración las necesidades de los clientes.

- Situación favorable para el Centro de Capacitación.

3. **¿Conoce usted de la existencia de una planificación anual para la ejecución de los cursos?**

Tabla 4.14: Planificación para los cursos

RESUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	3	15%
No	17	85%
TOTAL	20	100%

Fuente: Encuesta clientes internos

Elaborado por: COBO, Cristina (2012).

Gráfico 4.12: Planificación para los cursos



Fuente: Encuesta clientes internos

Elaborado por: COBO, Cristina (2012).

Análisis e Interpretación:

El 85% de los encuestados, conocen que no existe planificación para la ejecución de los cursos, seguida del 15% que si hay un plan pero no existe la correcta difusión del mismo en la institución.

- Situación de desventaja para el Centro de Capacitación, debe ser analizada para encontrar solución oportuna.

4. **¿Conoce usted la forma en que son seleccionados los instructores para formar parte del Centro de Capacitación?**

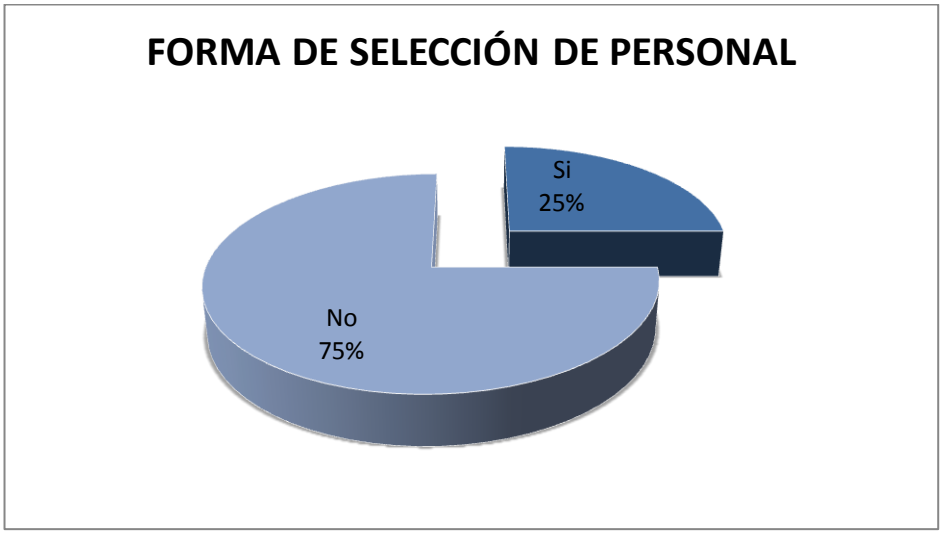
Tabla 4.15: Forma de selección de personal

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	5	25%
No	15	75%
TOTAL	20	100%

Fuente: Encuesta clientes internos

Elaborado por: COBO, Cristina (2012).

Gráfico 4.13: Forma de selección de personal



Fuente: Encuesta clientes internos

Elaborado por: COBO, Cristina (2012).

Análisis e Interpretación:

El 75% de los empleados encuestados, no tienen conocimiento de la forma de selección de los instructores para el Centro de Capacitación, y tan sólo el 25% indica que si conocen el procedimiento.

- Situación a ser analizada para mejorar la forma de selección del personal del Centro de Capacitación.

5. Cree que los instructores son seleccionados por:

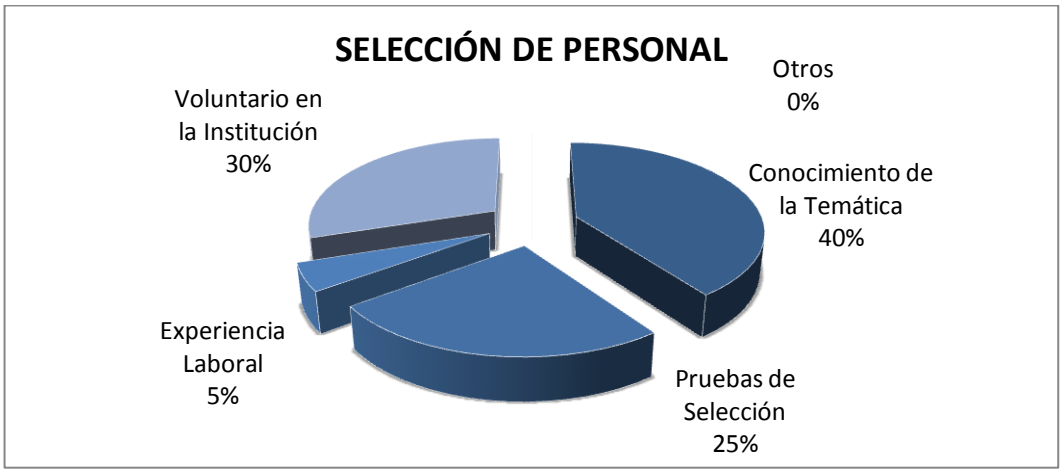
Tabla 4.16: Selección de personal

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Conocimiento de la Temática	8	40%
Pruebas de Selección	5	25%
Experiencia Laboral	1	5%
Voluntario en la Institución	6	30%
Otros	0	0%
TOTAL	20	100%

Fuente: Encuesta clientes interno

Elaborado por: COBO, Cristina (2012).

Gráfico 4.14: Selección del personal



Fuente: Encuesta clientes internos

Elaborado por: COBO, Cristina (2012).

Análisis e Interpretación:

De todos los empleados encuestados el 40%, manifiestan que son seleccionados por conocimiento de la temática (primeros auxilios), el 30% indica que es por ser voluntario de la institución, seguida del 25% que cree que son por pruebas de selección y, el 5% por tener experiencia laboral en el área.

- Situación a ser analizada para mejorar los procedimientos en el Centro de Capacitación.

6. **¿Cree usted que el instructor realiza planificación para cada curso?**

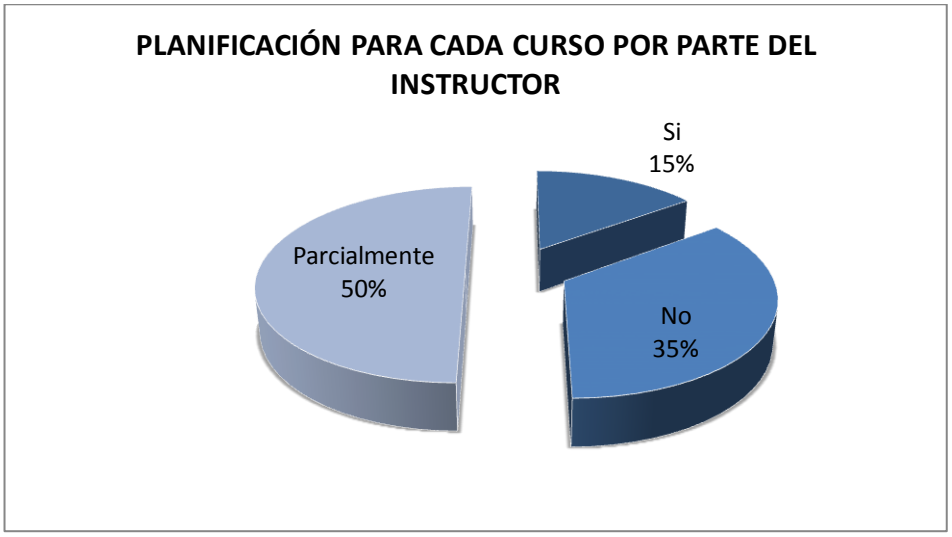
Tabla 4.17: planificación de curso por el instructor

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	3	15%
No	7	35%
Parcialmente	10	50%
TOTAL	20	100%

Fuente: Encuesta clientes internos

Elaborado por: COBO, Cristina (2012)

Gráfico 4.15: Planificación de cursos por el instructor



Fuente: Encuesta clientes internos

Elaborado por: COBO, Cristina (2012).

Análisis e Interpretación:

El 50% de los encuestados, indican que los instructores planifican sus cursos de forma parcial, el 35% considera que no existe planificación alguna y tan solo el 15% manifiesta que si realizan dicha planificación.

- Situación a ser analizada para mejorar el servicio.

7. ¿Conoce usted si los directivos del Centro de Capacitación elaboran un plan de capacitación para sus empleados?

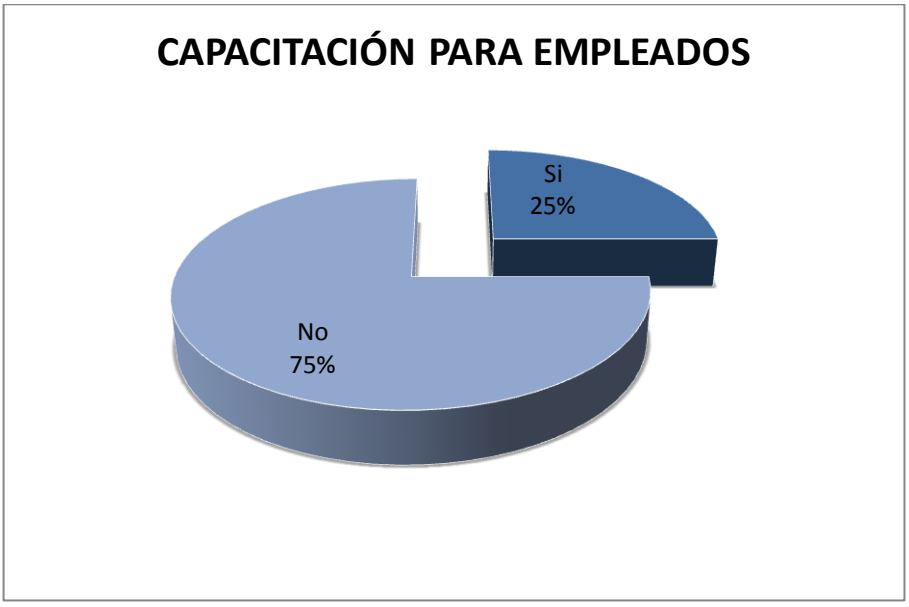
Tabla 4.18: Capacitación para empleados

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	5	25%
No	15	75%
TOTAL	20	100%

Fuente: Encuesta clientes internos

Elaborado por: COBO, Cristina (2012).

Gráfico 4.16: Capacitación para empleados



Fuente: Encuesta clientes internos

Elaborado por: COBO, Cristina (2012).

Análisis e Interpretación:

De todos los empleados encuestados el 75%, indican que los directivos no realizan ninguna planificación para capacitar a sus empleados y tan sólo el 25% consideran que si existe capacitación pero en ciertas áreas de la institución.

- Situación a ser analizada para mejorar el desempeño de la institución y de sus empleados.

8. **¿Considera usted que la manera de difusión y promoción de los cursos es la adecuada?**

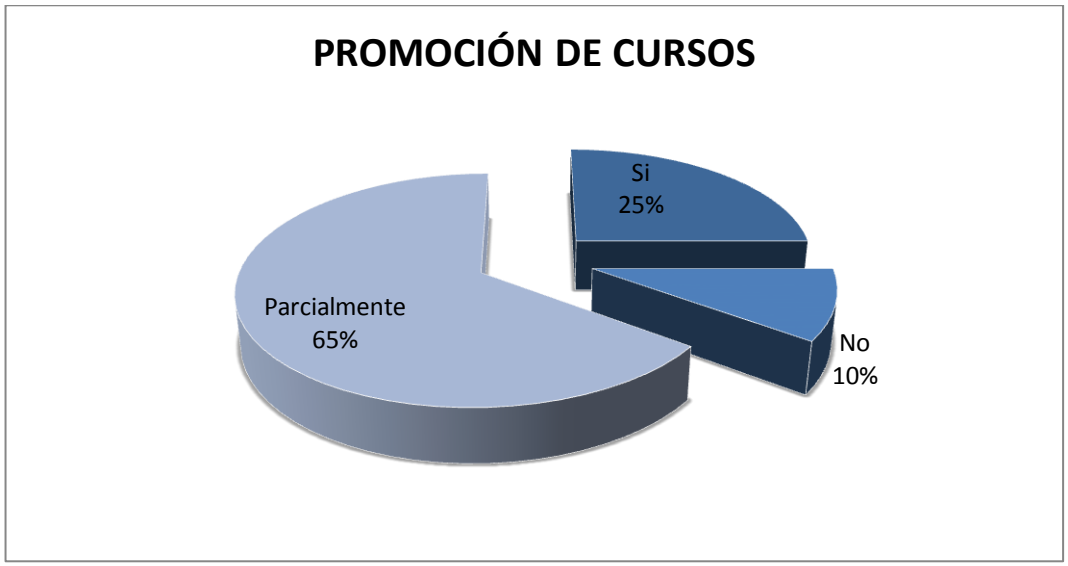
Tabla 4.19: Promoción de cursos

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	5	25%
No	2	10%
Parcialmente	13	65%
TOTAL	**20**	**100%**

Fuente: Encuesta clientes internos

Elaborado por: COBO, Cristina (2012).

Gráfico 4.17: Planificación de cursos



Fuente: Encuesta clientes internos

Elaborado por: COBO, Cristina (2012).

Análisis e Interpretación:

Claramente podemos observar que el 65%, consideran que la promoción de cursos se realiza en forma parcial ya que sólo se publica en la prensa local, el 25% indica que si realizan planificación los directivos para promoción y el 10% considera que no es la manera adecuada de realizar publicidad para el Centro de Capacitación.

- Situación a ser analizada para mejorar el servicio de la institución.

9. ¿Cree que los directivos realizan estudios de mercado para mejorar la oferta de cursos en el Centro de Capacitación?

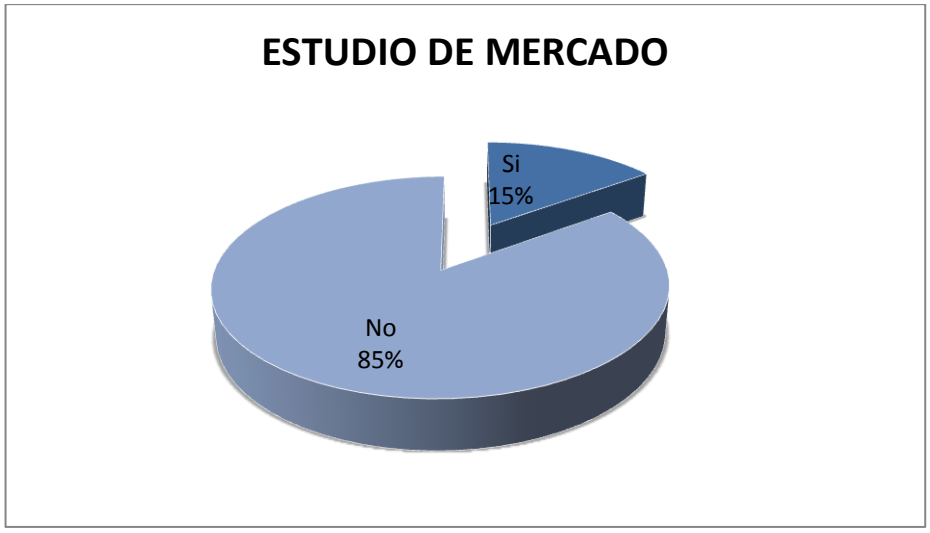
Tabla 4.20: Estudio de mercado

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	3	15%
No	17	85%
TOTAL	20	100%

Fuente: Encuesta clientes internos

Elaborado por: COBO, Cristina (2012).

Gráfico 4.18: Estudio de mercado



Fuente: Encuesta clientes internos

Elaborado por: COBO, Cristina (2012).

Análisis en Interpretación:

El 85% de los encuestados, manifiestan que no se realizan estudios de mercado para incrementar la oferta de cursos, y el 15% indica que lo realiza los directivos del Centro de Capacitación en este caso Coordinador del mismo.

- Situación a ser analizada para mejorar la oferta de cursos.

10. ¿Cómo calificaría el servicio que ofrece el Centro de Capacitación?

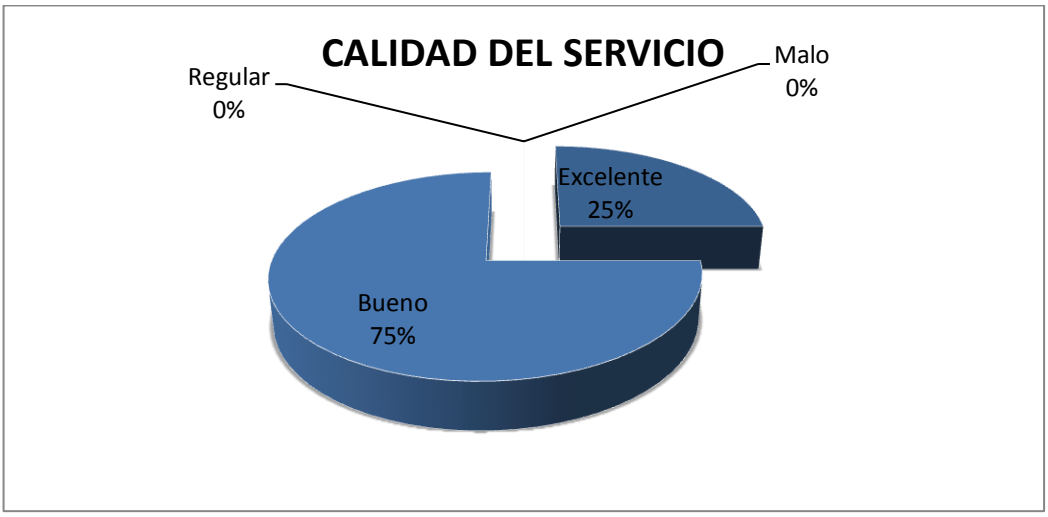
Tabla 4.21: Calidad del servicio

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	5	25%
Bueno	15	75%
Regular	0	0%
Malo	0	0%
TOTAL	20	100%

Fuente: Encuesta clientes internos

Elaborado por: COBO, Cristina (2012).

Gráfico 4.19: Calidad del servicio



Fuente: Encuesta clientes internos

Elaborado por: COBO, Cristina (2012).

Análisis e Interpretación:

De todos los empleados encuestados el 75%, consideran que el servicio que ofrece el Centro de Capacitación en bueno, y tan sólo el 25% manifiesta que es excelente.

- Situación a ser analizada para mejorar el servicio que ofrece el Centro de Capacitación.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez finalizada la investigación y analizado todos los antecedentes del tema propuesto, se tienen las siguientes conclusiones y recomendaciones:

5.1 Conclusiones

5.1.1 Clientes

- Los clientes no recibieron la información detallada acerca del curso que van a recibir; por lo tanto, no se evidencia el plan de clase tampoco el avance de los diferentes cursos.

- Los clientes consideran que el Centro de Capacitación no, realiza publicidad eficiente para promocionar los servicios que ofrece, tampoco las importantes temáticas que oferta.

- Una situación preocupante es que más del 50% de los clientes, manifiestan que los cursos carecen de material audiovisual y también práctico; por lo que, se puede evidenciar la insatisfacción del servicio que ofrece el Centro de Capacitación

- Los clientes consideran que hay un total desinterés por parte de los directivos al no dar a conocer futuros cursos ni ofertar continuidad en los mismos; por tal razón, no se observa aplicación de publicidad vía web o en redes sociales que permita informar sobre actividades próximas.

- Según los clientes el aspecto más importante es la planificación del servicio que se ofrece, ya que consideran que las actividades que se realiza en el Centro de Capacitación son parcialmente improvisadas y carecen de un cronograma de trabajo diario en el que consten fechas y horas para cumplir las actividades diarias.

5.1.2 Empleados de la Institución

- Desafortunadamente todo el personal de la institución desconoce las políticas y procedimientos que rigen en el Centro de Capacitación, como la misión y la visión; por lo tanto, no están al tanto de los deberes que deben cumplir, como también la responsabilidad a ellos encomendada.

- Los empleados consideran que las necesidades de los clientes son tomadas en cuenta, pero no existen procedimientos para aplicarlos y realizar seguimientos, conocer el nivel de satisfacción, recibir críticas constructivas y sugerencias para mejorar el servicio.

- Indican que no existe ningún interés por parte de los directivos en realizar capacitación permanente para los empleados en temáticas concernientes a los temas que imparten; como también, en técnicas de motivación y manejo de grupos.

- Consideran que no es suficiente promocionar sus cursos por medio de la prensa, lo que indica que se debería realizar un plan para publicitar de una manera eficiente los servicios, tratando de utilizar estrategias como publicidad radial y web.

- Los colaboradores comentan que no existe una planificación anual previa para los cursos que se dictan en el Centro de Capacitación; por lo que, se hace necesario la creación de un POA.

- Se considera que los directivos del Centro de Capacitación no realizan estudios de mercado para mejorar la oferta y la demanda, se ha podido evidenciar que las empresas necesitan estos cursos pero el horario de trabajo dificulta la concurrencia, indicando que el servicio debe ser orientado a dictarlo en la misma institución que lo solicite.

5.2 Recomendaciones

- Es importante considerar crear un plan de promoción y publicidad para los servicios que ofrece la institución y así generar mayores ingresos que permitan la auto-inversión para ofrecer un mejor servicio.

- Se recomienda a los directivos realizar un plan anual de los cursos que va a ofertar el Centro de Capacitación en el que conste horarios y responsables para los mismos, permitiendo así planificar adecuadamente las actividades.

- Se debe establecer las políticas empresariales y difundirlas para que sea de conocimiento general y sobre todo que se apliquen en las actividades cotidianas, incluyendo un manual de convivencia que permita reflejar la moral y ética en todos los procedimientos.

- Se debería implementar el área de Talento Humano, para establecer la forma de selección de personal para el Centro de Capacitación, con el fin de evitar confusiones dentro de la institución y sobre todo crear un ambiente en el que los empleados se sientan respaldados en su entorno laboral.

- Los directivos deben considerar el capacitar continuamente a sus empleados, en este caso instructores, para cumplir con todas las exigencias del cliente y mejorar así el perfil profesional de las personas que imparten los cursos, ya que son ellos quienes dan la carta de presentación del Centro de Capacitación.

- Así mismo, se recomienda establecer la planificación estratégica que cumplan con todas estas actividades que permitan guiar a la institución hacia objetivos trazados que sean de conocimiento y de responsabilidad de todo el personal, quienes a su vez aportarán para el cumplimiento total de los mismos.

CAPITULO VI

LA PROPUESTA

6.1. Título

"Desarrollo de un Plan Estratégico para el Centro de Capacitación de la Cruz Roja de Tungurahua"

6.2. Datos informativos

Nombre: Cruz Roja de Tungurahua.
Dirección: 12 de Noviembre y Quito.

6.3. Antecedentes de la propuesta

Establecer un plan estratégico como herramienta eficaz de marketing, permite comunicar a los agentes internos y externos, las ideas claras que tiene el Centro de Capacitación de la Cruz Roja sobre el futuro que desea alcanzar.

En el Centro de Capacitación, la falta de estrategias de Planificación, podrían reducir gradualmente su imagen corporativa, demanda y los servicios pueden verse afectados en el transcurso del tiempo, llegar a tener varias dificultades y conflictos en sus áreas administrativas, lo que a su vez produciría bajos resultados económicos y en cuanto al área externa, puede perder reconocimiento en el mercado; por lo que, es imprescindible la realización del plan estratégico.

6.4. Justificación

La importancia de diseñar un plan estratégico radica en la necesidad de combinar todos los factores de éxito que tiene el Centro de Capacitación de la Cruz Roja, para que en base a estos se pueda potenciar un desarrollo sustentable y sostenible de la misma en el área administrativa.

Por otro lado, un plan estratégico nos dará las pautas que debemos seguir, ya que una vez obtenidas las conclusiones y recomendaciones pertinentes de nuestro análisis de entorno, es importante desarrollar estrategias que nos guie en alcanzar los objetivos propuestos.

6.5. Objetivos

6.5.1. Objetivo general

- Diseñar un Plan Estratégico para el Centro de Capacitación de la Cruz Roja Tungurahua, que permita mejorar su desempeño y posicionamiento en el mercado en los próximos 4 años.

6.5.2. Objetivos específicos

- Proponer planes operativos que ayuden con el cumplimiento del plan estratégico.

- Estructurar estrategias que permitan maximizar los resultados obtenidos en el análisis realizado.

6.6 Diagnóstico Estratégico

En esta etapa de la investigación se procede a realizar un análisis situacional del Centro de Capacitación de la Cruz Roja, en el mismo se identificarán los factores internos y externos que afectan a la organización, con el fin de constituir la matriz FODA y los objetivos organizacionales.

6.6.1 Análisis FODA

En el ambiente interno son componentes interrelacionados cuyo rendimiento depende únicamente del rendimiento del Centro de Capacitación.

6.6.1.1 Fortalezas

- Ser parte de una institución reconocida a nivel mundial como es la Cruz Roja,
- No pertenecer al Gobierno sino ser una entidad autónoma.
- Ser una extensión del Instituto Superior de la Cruz Roja.
- Contar con talento humano calificado y con experiencia en la atención de emergencias médicas.
- Contar con apoyo externo especializado en temáticas relacionadas a emergencias médicas.

6.6.1.2 Debilidades

- No contar con infraestructura adecuada.
- Administración deficiente.
- Poca promoción y publicidad de los cursos
- Asignación de recursos limitada.
- Falta de innovación en los cursos que se ofertan.

En el ambiente externo del Centro de Capacitación está compuesto por factores sobre los que la institución no tiene influencia directa.

6.6.1.3 Oportunidades

- No tener competencia directa que pueda afectar al desempeño del Centro de Capacitación.
- Las actuales leyes obligan a las empresas que sus empleados conozcan primeros auxilios.
- La ubicación del Centro de Capacitación se encuentra en el centro de la ciudad.
- Contar con cantonales en la Provincia.
- Los cursos son dirigidos al público en general.

6.6.1.4 Amenazas

- Posible entrada de competencia directa.
- Alta rotación de instructores por falta de estabilidad laboral
- La no justificación de la permanecía del Centro de Capacitación.
- Desinterés del cliente por la monotonía de los cursos.
- No acreditar dentro de las evaluaciones del SENECYT

6.6.1.5 Matriz FODA

Gráfico 6.1: **Matriz FODA**

IMPACTOS

0. Ninguno
1. Muy Débil
2. Débil
3. Mediano
4. Fuerte
5. Muy Fuerte

			OPORTUNIDADES					AMENAZAS					TOTAL IMPACTOS
			1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
			AFECTAR AL DESEMPEÑO DEL CENTRO DE CAPACITACIÓN	QUE SUS EMPLEADOS CONOZCAN PRIMEROS AUXILIOS	LA UBICACIÓN EN EL CENTRO DE LA CIUDAD	CONTAR CON CANTONALES EN LA PROVINCIA	LOS CURSOS SON DIRIGIDOS AL PUBLICO EN GENERAL	POSIBLE ENTRADA DE COMPETENCIA DIRECTA	ALTA ROTACION DE INSTRUCTORES POR INESTABILIDAD LABORAL	INJUSTIFICACION DE LA PERMANENCIA DEL CENTRO DE CAPACITACIÓN	DESINTERES POR EL CLIENTE POR LA MONOTONIA EN LOS CURSOS	NO ACREDITAR DENTRO DE LAS EVALUACIONES DE LA SENESCYT	
FORTALEZAS	1	SER PARTE DE UNA INSTITUCIÓN REONOCIDA A NIVEL MUNDIAL COMO ES LA CRUZ ROJA	5	4	4	5	4	4	3	3	4	4	40
	2	NO PERTENECER AL GOBIERNO SINO SER UNA ENTIDAD AUTÓNOMA	4	4	4	4	4	4	2	2	4	3	35
	3	SER UNA EXTENSIÓN DEL INSTITUTO SUPERIOR DE LA CRUZ ROJA	5	4	4	5	4	4	3	3	4	4	40
	4	CONTAR CON TALENTO HUMANO CALIFICADO Y CON EXPERIENCIA EN ATENCIÓN DE EMERGENCIAS MÉDICAS	5	4	4	5	4	4	3	3	4	4	40
	5	CONTAR CON APOYO EXTERNO ESPECIALIZADO EN TEMÁTICAS RELACIONADAS A EMERGENCIAS MÉDICAS	4	4	3	4	4	3	2	2	3	2	31
DEBILIDADES	1	NO CONTAR CON INFRAESTUCTURA ADECUADA	3	2	2	3	2	2	1	1	2	2	20
	2	ADMINISTRACIÓN DEFICIENTE	3	2	2	3	2	2	1	1	2	2	20
	3	POCA PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD DE LOS CURSOS	3	2	2	3	2	2	1	1	2	2	20
	4	ASIGNACIÓN DE RECURSOS LIMITADA	4	4	3	4	4	3	2	2	3	2	31
	5	FALTA DE INNOVACIÓN EN LOS CURSOS QUE SE OFERTAN	3	2	2	3	2	2	1	1	2	2	20
TOTAL IMPACTOS			**39**	**32**	**30**	**39**	**32**	**30**	**19**	**19**	**30**	**27**	**297**

Fuente: Centro de Capacitación de la Cruz Roja

Elaborado por: COBO, Cristina (2012)

6.7 Direccionamiento Estratégico

Una vez realizado el completo análisis de la empresa, corresponde ahora desarrollar el Plan Estratégico del Centro de Capacitación de la Cruz Roja de Tungurahua, que permita mejorar su desempeño y posicionamiento en el mercado, la misma que ayudará, tanto a trabajadores como a directivos, a entender e identificarse de mejor manera con la empresa, sus objetivos y estrategias, los cuales serán planteados en el desarrollo de la presente propuesta.

6.8 Definición del Negocio

Tabla 6.1: Definición del Negocio

INTERROGANTES BÁSICAS	FACTORES DE DEFINICIÓN	RESPUESTAS
¿Cómo es nuestro centro de Capacitación de la Cruz Roja?	**¿Qué necesidades Satisfacemos?**	Es uno de los organismos más reconocidos a nivel mundial que se dedica principalmente a mejorar la vida de las personas vulnerables, acciones emergentes en catástrofes naturales y ayuda solidaria.
¿Cómo será nuestro Centro de Capacitación de la Cruz Roja en el futuro?	**¿Cuál es nuestro mercado objetivo?**	Ayudar al mejoramiento administrativo por medio de un plan estratégico con el fin de mejorar su funcionamiento.
¿Cómo debería ser nuestro Centro de Capacitación de la Cruz Roja?	**Nuestras ventajas competitivas son:**	Ofertar la calidad en la atención, cumpliendo las necesidades del mercado. Servicio Humano constante y personalizado satisfaciendo los requerimientos y gustos del cliente. Agilidad en los procesos y brindar soluciones al cliente.

Fuente: Centro de Capacitación Cruz Roja

Elaborado por: COBO, Cristina**. (**2012).

6.9 Definición del Centro de Capacitación de la Cruz Roja

El Centro de Capacitación de la Cruz Roja fue creado por la necesidad de dar a conocer las técnicas de salvamento en caso de emergencias, procesos que se deben seguir para la realización de planes de contingencia, los mismos que permitan mitigar el riesgo de las personas vulnerables a catástrofes naturales y superar los daños psicológicos que estos generen en caso de suscitarse, ayudando así a vivir en una sociedad más segura.

6.9.1 Filosofía Corporativa

La Filosofía Corporativa se basa en los valores y principios que tiene una empresa, los mismos que definen los lineamientos hacia el futuro.

El desarrollo de la filosofía corporativa brindará una guía para el Centro de Capacitación a largo plazo frente a una visión propuesta. Una correcta aplicación de estrategias para concretar lo señalado, puede brindar a la empresa la capacidad de ser proactiva y flexible frente al entorno que la rodea.

6.9.2 Principios

- **Eficiencia:** Optimización de los recursos y procesos utilizados para el cumplimiento de las metas, objetivos propuestos y en los procesos que realiza dentro del Centro de Capacitación de la Cruz Roja.

- **Eficacia:** Lograr el efecto que se desea o se espera en todos los procesos procurando salvaguardar los intereses de la organización.

- **Compromiso:** El producto o servicio debe llegar a su destino sin ningún inconveniente y debe cumplir con todas las exigencias de los clientes.

- **Confianza:** Entre todos los miembros del Centro de Capacitación de la Cruz Roja, y con los clientes de la misma.

- **Transparencia:** Mantener la ética en cada una de nuestras actividades y procesos trabajando con transparencia y profesionalismo en cada área de trabajo.

- **Trabajo en equipo:** Entre todos los empleados del Centro de Capacitación de la Cruz Roja para que estos se comprometan con el mejoramiento continuo y cumplan sus objetivos.

- **Democracia:** Participación de todo el personal del centro de capacitación de la Cruz Roja en decisiones trascendentales y de mejoramiento para la misma.

6.10 Matriz Axiológica de Principios

Esta matriz constituye una herramienta que ayuda a la formulación de los principios y valores institucionales, que integran el Centro de Capacitación de la Cruz Roja. Una vez propuestos los principios que pueden ser importantes para el centro se realiza esta matriz:

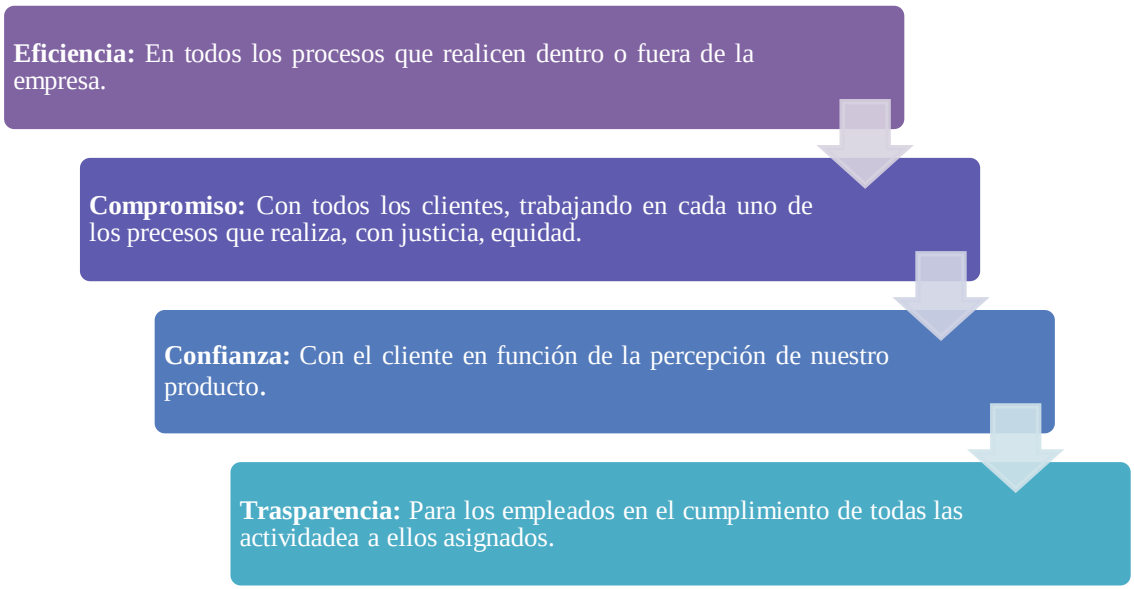
Tabla 6.2: Matriz Axiológica.

Principio	Directivos	Administradores	Clientes	Empleados
Eficiencia	X	X	X	X
Eficacia	X	X		X
Compromiso	X	X	X	X
Confianza	X	X	X	X
Transparencia	X	X	X	X
Trabajo en equipo	X	X	X	X
Democracia	X	X		X

Fuente: Centro de Capacitación Cruz Roja.

Elaborado por: COBO, Cristina. (2012).

Gráfico 6.2: Principios del Centro de Capacitación Cruz Roja



Fuente: Matriz Axiológica.

Elaborado por: COBO, Cristina (2012).

6.10.1 Valores

Se entiende por valores todos aquellos que lleven al hombre a defender y crecer en su dignidad de persona.

Los valores que se pueden considerar son:

- **Cortesía**: Brindar un servicio con trato especial a cada uno de los clientes.
- **Confidencialidad:** Cuidar los procesos, actividades, y secretos empresariales y no divulgarlos con el fin de obtener ganancias a costa de estos.
- **Compromiso**: Con nuestros futuros clientes en cada una de nuestras acciones.
- **Lealtad:** Cumplimiento de nuestro compromiso con todos los clientes.

- **Honestidad:** Trato honrado y recto, para poder trabajar de una mejor forma en el Centro de Capacitación.

- **Responsabilidad:** La obligación que asume el negocio y sus colaboradores para cumplir con las funciones que le han sido delegadas.

- **Seriedad:** Empresa que no engaña a los clientes, cumple con todo lo que ofrece.

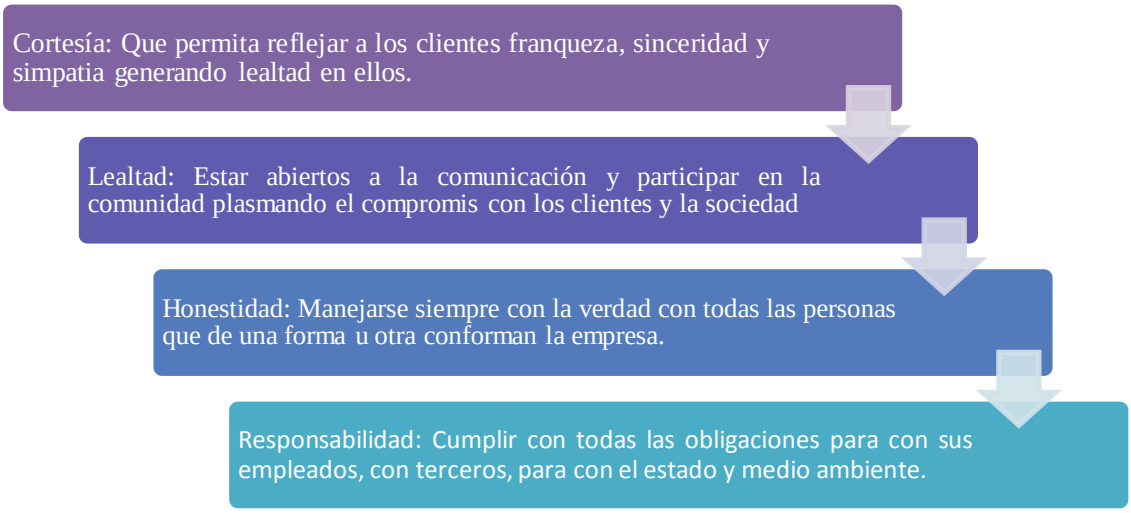
6.11 Matriz Axiológica de Valores

Tabla 6.3: Matriz Axiológica de Valores

Valores	Directivos	Administradores	Clientes	Empleados
Cortesía	X	X	X	X
Confidencialidad	X	X		X
Compromiso	X	X		X
Lealtad	X	X	X	X
Honestidad	X	X	X	X
Responsabilidad	X	X	X	X
Seriedad	X			X

Fuente: Centro de Capacitación Cruz Roja
Elaborado por: COBO, Cristina. (2012).

Gráfico 6.3: Valores del Centro de Capacitación Cruz Roja



Fuente: Matriz Axiológica de Valores.

Elaborado por: COBO, Cristina. (2012).

6.12 Visión

Tabla 6.4: Elementos de la Visión.

ELEMENTOS CLAVES DE LA VISIÓN	
¿Qué queremos ser?	Institución líder en Capacitación
Horizonte de tiempo	2017
Ámbito de acción	Provincial
Valores	Responsabilidad, honestidad y seriedad

Fuente: Centro de Capacitación.

Elaborado por: COBO, Cristina. (2012).

6.12.1 Visión del Centro de Capacitación

- Ser la Institución líder en el 2017, a nivel provincial, en la capacitación de primeros auxilios y atención pre-hospitalaria mejorando continuamente nuestro servicio con responsabilidad, seriedad y compromiso con nuestros clientes.

6.13 Misión

Tabla 6.5: Elementos de la visión del Centro de Capacitación

ELEMENTOS CLAVES DE LA MISIÓN	
Razón de existir:	Satisfacer las necesidades de nuestros clientes, que requieran el mejor trato y, además ayudando a mantener la buena imagen de la institución. Y brindado servicio permanente, especializado y personalizado a los clientes.
Mercado al que sirve:	Todos los que requieran capacitación sobre técnicas de atención en casos de emergencias.
Características generales de servicio:	Servicio personalizado con el propósito de satisfacer las necesidades planteadas por el cliente, basándonos en la exigencia de los mercados a ser atendidos en el menor tiempo posible.
Posición deseada en el mercado:	Reconocida a nivel provincial.
Valores y principios:	Solidaridad, responsabilidad y eficacia

Fuente: Centro de Capacitación Cruz Roja

Elaborado por: COBO, Cristina. (2012).

6.13.1 Misión del Centro de Capacitación

Capacitar permanentemente a la comunidad en prevención y atención de emergencias médicas para que sirvan como entes de apoyo y solidaridad frente a catástrofes y desastres naturales disminuyendo así la vulnerabilidad de las personas en riesgo.

6.13.2 Objetivos

Los Objetivos organizacionales son resultados que el Centro de Capacitación de la Cruz Roja de Tungurahua, desea alcanzar en un determinado tiempo basados en su misión y visión planteada.

6.14 Formulación Estratégica

Permiten identificar las estrategias que van a ser utilizadas para cumplir los objetivos planteados en base a los resultados de la Matriz FODA.

6.14.1 Estrategias FODA

Las estrategias nacen a partir de la interacción de Fortalezas con Oportunidades, de Fortalezas con Amenazas, de Debilidades con Oportunidades y de Debilidades con Amenazas. Aquí se analizará las interacciones del Centro de Capacitación con el entorno; para aprovechar Oportunidades, contrarrestar Amenazas y corregir Debilidades.

6.14.1.2 Estrategia Ofensiva (FO)

El objetivo de esta estrategia es potenciar las Fortalezas para aprovechar las Oportunidades.

- Aprovechar el ser parte de una Institución reconocida a nivel mundial en el manejo de emergencias médicas y al no tener competencia en la provincia lograr un mejor posicionamiento en el mercado elevando así los ingresos del Centro de Capacitación. (E1)

- Organizar cursos de capacitación en los cantones de la provincia en los cuales la Cruz Roja tiene sedes e infraestructura, que permita al cliente capacitarse y obtener una certificación con el aval del Instituto Superior de la Cruz Roja (E2).

- Aprovechar el talento profesional interno y externo para la organización de congresos y cursos que realcen la imagen del Centro de Capacitación. (E3)

6.14.1.2 Estrategia Defensiva (FA)

Potenciar las Fortalezas, para defendernos de los efectos de las Amenazas.

- Aprovechar que la Cruz Roja es una entidad autónoma con la capacidad de realizar alianzas estratégicas con el sector público y privado y así minimizar los riesgos de la posible entrada de competencia directa y ofrecer al personal trabajo permanente. (E4)

- Capacitar constantemente al talento humano, con la finalidad de mantenerlo actualizado logrando así asegurar la acreditación por parte de la SENESCYT. (E5)

- Aportar con profesionales especializado dentro de los cursos de capacitación con el propósito de elevar la calidad del servicio, reduciendo así el riesgo de desinterés por parte del cliente en la monotonía de la temática de los cursos. (E6)

6.14.1.3 Estrategia Adaptativa (DO)

Superar las Debilidades, para aprovechar las Oportunidades.

- Mejorar la administración del Centro de Capacitación mediante un manual de funciones que permitan planificar, organizar y evaluar la organización permitiendo la toma de decisiones adecuadas. (E7)

- Realizar una campaña permanente de publicidad para que la provincia conozca los servicios de la institución que son dirigidos para el público en general. (E8).

- Realizar un estudio de mercado donde se pueda identificar temáticas de interés para el cliente logrando así la innovación del Centro de Capacitación que en un futuro cercano genere mayores recursos económicos. (E9)

6.14.1.4 Estrategia de Supervivencia (DA)

Superar las Debilidades, para defendernos de los efectos de las Amenazas.

- Optimizar los recursos asignados al Centro de Capacitación con la finalidad de reajustar el costo por hora de los instructores ya así mejorar la estabilidad laboral de los mismos. (E10)

- Organizar cursos permanentes de actualización para los clientes con la finalidad de generar justificar las actividades que realiza el Centro de Capacitación. (E11)

- Mejorar la infraestructura del Centro de Capacitación en las nuevas instalaciones en el sector de Izamba con la finalidad de que estas cumplan los estándares que el SENESCYT exige a los centros de capacitación. (E12)

- Exigir un POA a la administración del Centro de Capacitación donde exista el compromiso de mejorar los procesos e incrementar servicios con la finalidad de cumplir con indicadores que permitan cuantificar el cumplimiento de las metas propuestas. (E13)

6.14.2 Estrategia Corporativa

Las estrategias son la manera en que el Centro de Capacitación alcanzará sus objetivos, estas están directamente relacionadas con los objetivos a largo plazo que se proponga la empresa.

Para establecer la estrategia corporativa se ha determinado la siguiente clasificación:

6.14.2.1 Estrategia de Valor para el cliente

El valor de la proposición más importante es la que se dirige a los clientes, puesto que ellos son la principal fuente de financiamiento.

Existen tres clases de Preposiciones de valores para el cliente las mismas que son:

- **Liderazgo en el producto:** Implica ser el mejor, tener el producto más innovador y/o el mejor servicio en su campo.

- **Intimidad con el Cliente:** Implica que se va a etiquetar a sí mismo como: "En el que se puede confiar, su mejor amigo". Mantendrá una relación de largo plazo centrada en la relación con el cliente y la entrega de un servicio

excepcional y conveniente. Precio, calidad, y características del producto o servicio son considerados factores por omisión.

- **Excelencia Operacional:** Implica que se va a etiquetar a sí mismo como: La elección inteligente de los Consumidores. Debido a su excelencia operacional, tiene un bajo costo dentro de su área de competencia.

El Centro de Capacitación utilizará la estrategia de intimidad con el cliente dando un servicio excepcional a fin de mantener relaciones largas y duraderas basadas en la confianza.

6.14.3 Estrategias de Crecimiento

Se clasifican de la siguiente manera:

- **Penetración:** Esta estrategia consiste en incrementar los servicios en mercados actuales.

- **Desarrollo del Mercado:** Tiene por objetivo desarrollar las ventas introduciendo los productos actuales de la empresa en nuevos mercados.

- **Desarrollo del Producto:** Consiste en aumentar las ventas desarrollando productos o servicios mejorados o nuevos, destinados a los mercados ya atendidos por el Centro de Capacitación.

El Centro de Capacitación utilizará la estrategia de penetración así como también el desarrollo del producto o servicio, en el primer caso aumentando la fuerza de ventas para tener un mayor alcance, y en el segundo caso mejorando los servicios ya existentes e introduciendo nuevos servicios en el mercado actual.

6.14.4 Estrategias Competitivas

Se clasifican de la siguiente manera:

- **Del líder:** Consiste en ser el líder dentro de un mercado, ocupa la posición dominante y es reconocida como tal por sus competidores.

- **Del retador:** Se considera como retador a la empresa que elige atacar al líder a pesar de que su posición en el mercado no es dominante.

- **Del seguidor:** La empresa adopta un comportamiento adaptativo alineando sus decisiones sobre las que ha tomado la competencia.

- **Del especialista**: La empresa que se especializa, se interesa por uno o varios segmentos y no por la totalidad del mercado.

El Centro de Capacitación utilizará la estrategia del líder ya que se quiere ser la primera opción que tenga el cliente al momento de decisión, ofreciendo servicios de calidad a precios competitivos, personalizados y permanentes.

ESTRATEGIA CORPORATIVA

Ser la empresa líder del mercado manteniendo servicios de calidad a precios convenientes y al alcance del cliente, innovando constantemente, convirtiéndose en la primera opción que el cliente tenga en cuenta al momento de requerir un servicio, manteniendo relaciones largas y duraderas basadas en la confianza.

6.15 Mapa Estratégico

6.15.1 Elementos del Mapa Estratégicos

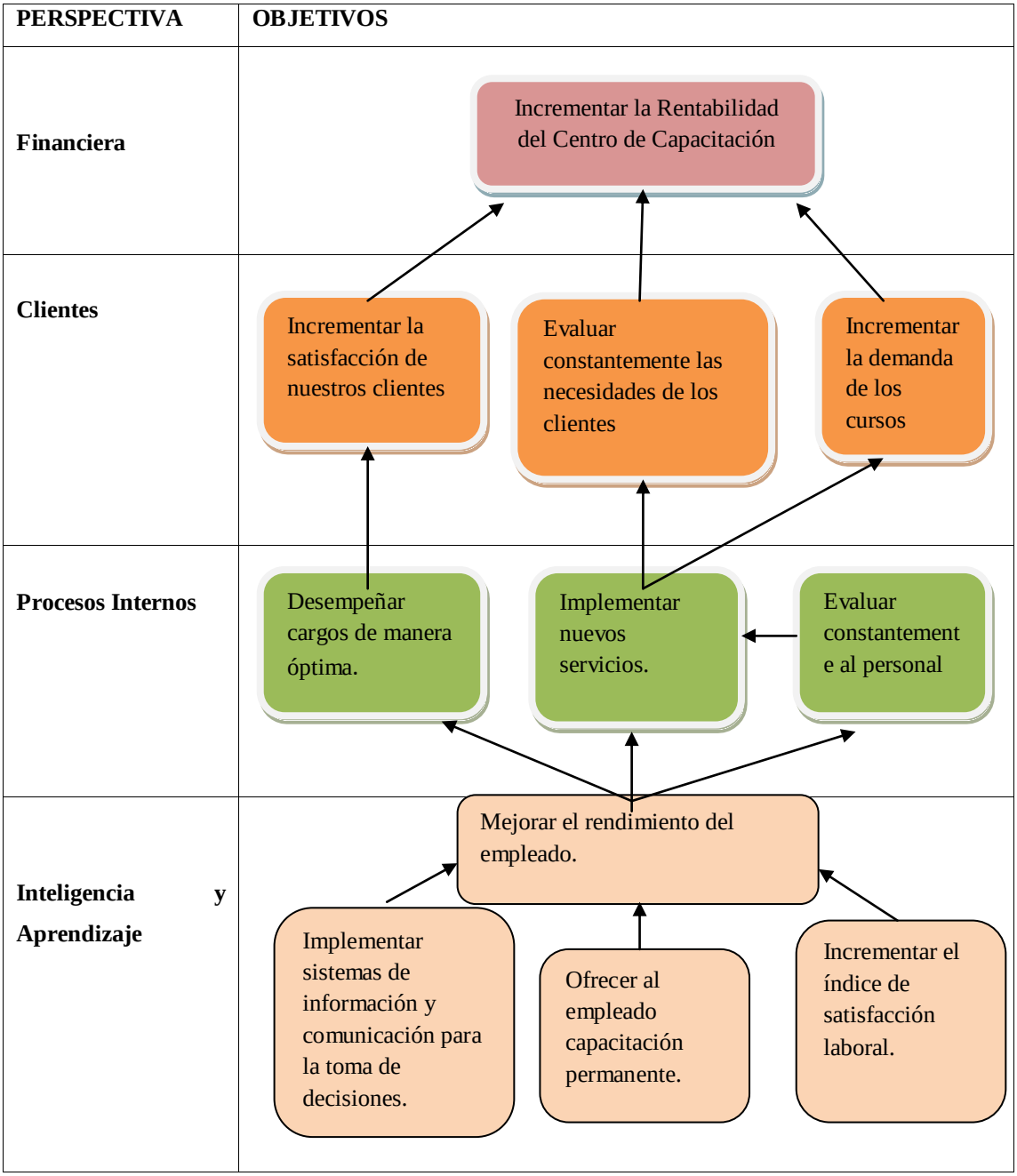
- **Cuantificar:** Establecer metas y validar las relaciones causa – efecto en el mapa estratégico.

- **Establecer el horizonte temporal:** Determinar cómo los temas estratégicos crean valor en el corto, mediano y largo plazo con el fin de promover los procesos equilibrados y sostenibles en la creación de valor.

- **Seleccionar Iniciativas:** Seleccionar inversiones estratégicas y planes de acción que permitan a la organización alcanzar los rendimiento previstos en los plazos programados.

6.15.2 Mapa Estratégico del Centro de Capacitación

Gráfico 6.4: Mapa Estratégico del Centro de Capacitación



Fuente: Centro de Capacitación Cruz Roja

Elaborado por: COBO, Cristina. (2012).

6.16 Relación entre Objetivos y Estrategias del Centro de Capacitación

Luego del análisis FODA y sus matrices tenemos una lista de Estrategias. El siguiente paso será verificar la relación entre objetivos y estrategias, con el fin de que, a cada objetivo le corresponda al menos una estrategia y así asegurar su cumplimiento.

La herramienta que se utiliza será una matriz que forma parte del mapa estratégico.

Tabla 6.6: Relación entre objetivos y estrategias

Direccionamiento Estratégico	Objetivos		Estrategias
	BSC	**Objetivos**	
VISIÓN	Financiero	Incrementar la rentabilidad del Centro de Capacitación	E1
			E8
	Clientes	Satisfacción del cliente.	E6
		Necesidades del cliente	E9
		Incrementar la demanda de los cursos	E11
MISIÓN	Procesos Internos	Desempeño de cargos de manera óptima	E5
		Implementar nuevos servicios	E13
	Inteligencia y Aprendizaje	Mejorar el desempeño del empleado	E10
		Incrementar el sistema de comunicación para la toma de decisiones	E7
		Incrementar la satisfacción laboral	E4

Fuente: Mapa Estratégico

Elaborado por: COBO, Cristina (2012)

6.17 Matriz Estratégica de impacto

- Si el impacto de la estrategia sobre la calificación es 0.
- Si el impacto de la estrategia sobre la variable es bajo la calificación es 3.
- Si el impacto de la estrategia sobre la variable es medio la calificación es 5.
- Si el impacto de la estrategia sobre la variable es alto la calificación es 10.

Tabla 6.7: Matriz Variables de Impacto

VARIABLES DE IMPACTO						
Estrategias	**Imagen Corporativa** **10%**	**Rentabilidad** **30%**	**Clima Laboral** **5%**	**Costo de Ejecución** **20%**	**Satisfacción Cliente** **35%**	**Total**
Aprovechar el ser parte de una Institución reconocida a nivel mundial.	10	5	5	0	10	6.25
Organizar cursos de capacitación en los cantones de la provincia en los cuales la Cruz Roja tiene sedes e infraestructura.	10	3	0	3	10	6

Aprovechar el talento profesional interno y externo.	5	5	10	3	10	6.6
Aprovechar que la Cruz Roja es una entidad autónoma	3	5	0	0	3	2.85
Capacitar constantemente al talento humano	10	10	5	10	10	9.75
Aportar con profesionales especializado dentro de los cursos	5	3	3	3	10	4.5
Mejorar la administración del Centro de Capacitación	10	5	5	5	10	7.25
Realizar campaña de publicidad permanente.	10	10	5	10	3	7.3
Realizar estudios de mercado.	3	10	10	5	10	8.3
Optimizar los recursos asignados al Centro de Capacitación.	0	5	5	0	3	2.8
Cursos de actualización para los clientes.	3	10	0	3	10	7.4
Mejorar la infraestructura del Centro de Capacitación	10	5	10	5	10	7.5
Exigir un POA a la administración del Centro de Capacitación	10	10	10	3	10	8.6

Fuente: Mapa Estratégico

Elaborado por: COBO, Cristina (2012)

De los resultados de la Matriz Estratégica de impacto obtenemos, como resultado, el orden en el cual deberían implementarse las estrategias, son:

Tabla 6.8: Implementación de Estrategias

Orden de implementación	Estrategia	Calificación
1	E5	9,75
2	E13	8,6
3	E9	8,3
4	E12	7,5
5	E11	7,4
6	E8	7,3
7	E7	7,25
8	E3	6,6
9	E1	6,25
10	E2	6
11	E6	4,5
12	E4	2,85
13	E10	2,8

Fuente: Matriz Variables de Impacto.

Elaborado por: COBO, Cristina. (2012).

6.18 Presupuesto del Centro de Capacitación

Tabla 6.9: Presupuesto del Centro de Capacitación

Guía de proyectos: analizar costos

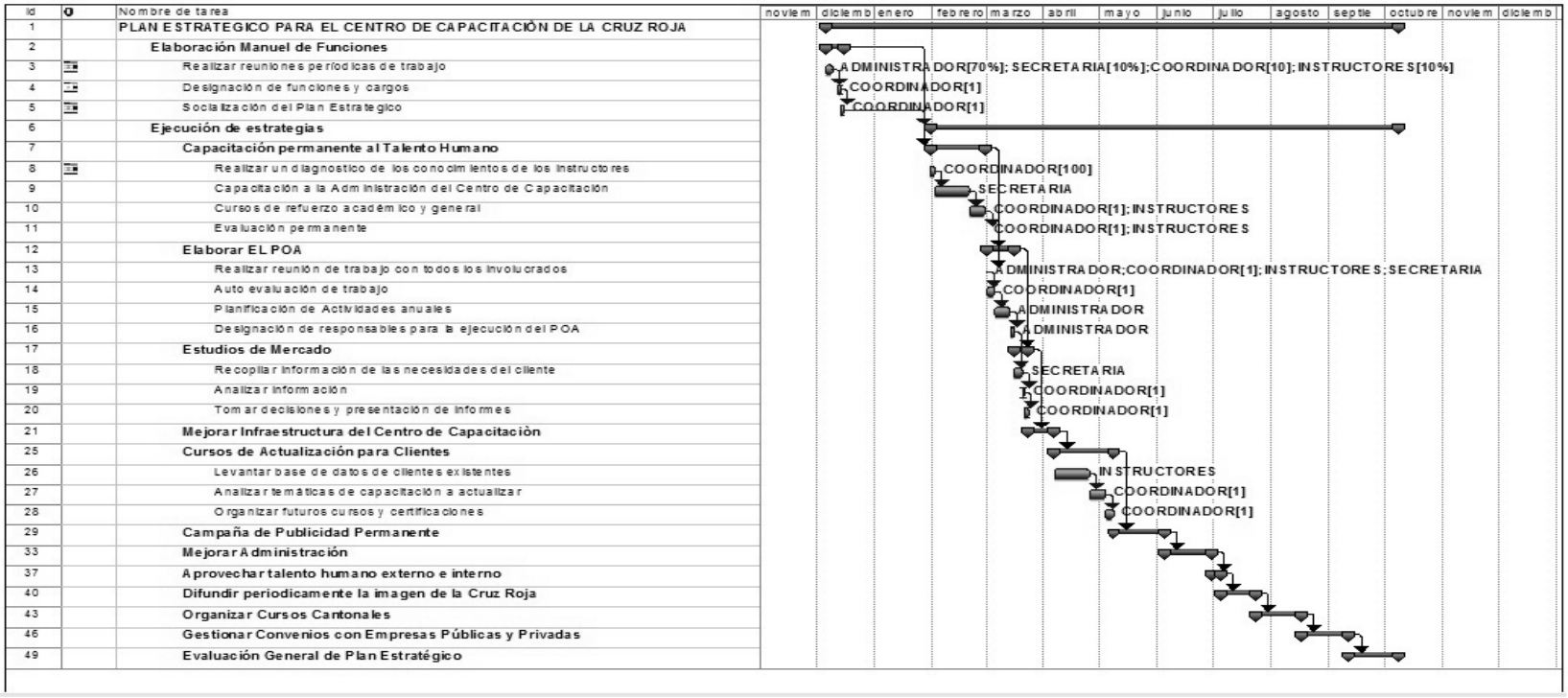
	Nombre de tarea	Costo total	Línea de base	Variación	Real	Restante
1	PLAN ESTRATEGICO PARA EL CENTRO DE CAPACITACIÒN DE LA CRUZ ROJA	$4,740.78	$0.00	$4,740.78	$0.00	$4,740.78
2	Elaboración Manuel de Funciones	$98.28	$0.00	$98.28	$0.00	$98.28
3	Realizar reuniones periódicas de trabajo	$84.28	$0.00	$84.28	$0.00	$84.28
4	Designación de funciones y cargos	$7.00	$0.00	$7.00	$0.00	$7.00
5	Socialización del Plan Estrategico	$7.00	$0.00	$7.00	$0.00	$7.00
6	Ejecución de estrategias	$4,642.50	$0.00	$4,642.50	$0.00	$4,642.50
7	Capacitación permanente al Talento Humano	$798.50	$0.00	$798.50	$0.00	$798.50
12	Elaborar EL POA	$70.25	$0.00	$70.25	$0.00	$70.25
17	Estudios de Mercado	$22.75	$0.00	$22.75	$0.00	$22.75
21	Mejorar Infraestructura del Centro de Capacitaciòn	$19.00	$0.00	$19.00	$0.00	$19.00
25	Cursos de Actualización para Clientes	$74.00	$0.00	$74.00	$0.00	$74.00
29	Campaña de Publicidad Permanente	$70.75	$0.00	$70.75	$0.00	$70.75
33	Mejorar Administración	$112.00	$0.00	$112.00	$0.00	$112.00
37	Aprovechar talento humano externo e interno	$14.00	$0.00	$14.00	$0.00	$14.00
40	Difundir periodicamente la imagen de la Cruz Roja	$63.75	$0.00	$63.75	$0.00	$63.75
43	Organizar Cursos Cantonales	$77.00	$0.00	$77.00	$0.00	$77.00
46	Gestionar Convenios con Empresas Públicas y Privadas	$19.00	$0.00	$19.00	$0.00	$19.00
49	Evaluación General de Plan Estratégico	$14.00	$0.00	$14.00	$0.00	$14.00

Fuente: Presupuesto Project.

Elaborado por: COBO, Cristina (2012)

6.19 Cronograma de actividades para el Plan Estratégico

Gráfico 6.5: Cronograma para el Centro de Capacitación



Fuente: Cronograma Project

Elaborado por: COBO, Cristina (2012)

6.20 Detalle de cursos que ofrece el Centro de Capacitación

6.20.1 **Nombre del Curso:** Primeros Auxilios Básicos

El Ecuador se encuentra ubicado en el cinturón de fuego, por tal razón, está latente un riesgo permanente de sismos, erupciones volcánicas e incendios en tal virtud se requiere necesariamente que todos conozcan las técnicas y procedimientos de atención en casos de emergencia.

Los primeros auxilios básicos nos permiten actuar de manera inmediata ante cualquier tipo de emergencia siendo fundamentales para evitar la pérdida de vidas humanas y en muchos casos evitar lesiones posteriores en víctimas de accidentes.

6.20.1.1 Dirigido a:

- Empresas
- Centros educativos
- Organizaciones
- Público en general

6.20.1.2 Objetivo del Curso:

Proveer conocimiento de técnicas y procedimientos de atención a víctimas en emergencias.

6.20.1.3 Contenido Temático:

- Signos Vitales
- Shock

- Heridas y curaciones
- Hemorragias
- Alteraciones respiratorias y cardiacas
- Fracturas
- Quemaduras
- Vendajes
- Transportes
- Bioseguridad

6.20.2 Nombre del Curso: Atención Pre-Hospitalaria

La atención pre-hospitalaria se define como un servicio operacional y de coordinación para los problemas médicos urgentes y que comprende todos los servicios de salvamento, atención médica y transporte que se presta a enfermos o accidentados fuera del hospital y que constituye una prolongación del tratamiento de urgencias hospitalarias. La atención pre-hospitalaria debe constituirse en un sistema integrado de servicios médicos de urgencias y no entenderse como un simple servicio de traslado de pacientes en ambulancias, atendidos con preparación mínima.

El objetivo fundamental es ubicar el paciente en el lugar más indicado para su patología y realizar durante el transporte una serie de actividades médicas de reanimación y/o soporte que requieren capacitación específica al respecto, con lo cual se logra una mejor condición de ingreso del paciente al hospital y por tanto mayor sobrevida frente a la causa del evento urgente. En síntesis la filosofía de la APH se resume en "llevar al paciente adecuado, al lugar adecuado, en el tiempo adecuado.

6.20.2.1 Dirigido a:

- Empresas
- Centros educativos

- Organizaciones
- Público en general

6.20.2.2 Objetivo del Curso:

Otorgar conocimientos referentes a diagnóstico, salvamento y traslado especializado de victimas a lugares asistenciales para su atención.

6.20.2.3 Contenido Temático:

- Vías de administración de fármacos
- Inyectología
- Anatomía
- Canalización de sueros
- Atención de partos de emergencia.

6.20.3 Nombre del Cursos: Gestión de Riesgo

La Gestión de Riesgo es un proceso que permite reducir el impacto que se puede presentar ante una emergencia o desastre basándose prioritariamente en la prevención, capacitación y evaluación para adoptar técnicas de evacuación adecuadas que además permitan una oportuna recuperación ante una catástrofe.

Se debe considerar que cuando ocurre una emergencia, los cuerpos de socorro demoran en llegar en unos casos, y en otros en que la magnitud es considerable no se abastece la demanda de atención, haciéndose necesario que toda la comunidad se prepare para enfrentarla, implementando un conjunto de medidas anticipadas que

permita prevenir la ocurrencia de estos eventos adversos, o en caso de que ocurran, reducir los efectos posibles.

6.20.3.1 Dirigido a:

- Empresas
- Centros educativos
- Organizaciones
- Público en general

6.20.3.2 Objetivo del Curso:

Socializar los procedimientos para asegurar las condiciones en que se desarrollan las actividades cotidianas reduciendo así el riesgo ante emergencias y catástrofes.

6.20.3.3 Contenidos Temáticos:

- Amenazas
- Riesgo
- Vulnerabilidad
- Recuperación
- Elaboración de planes de emergencia
- Simulación
- Simulacros.

6.21 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.21.1 Conclusiones

- Al crear la planificación estratégica se logrará brindar una guía para la institución y mejorar el posicionamiento en el mercado.

- El cronograma de capacitación permitirá que todo el personal trabaje en función de equipo para lograr los objetivos planteados.

- La difusión de la nueva imagen del Centro de Capacitación al personal ha sido primordial para que todos conozcan hacia dónde va y aporten con su trabajo al logro de los objetivos.

- Con la ejecución de este plan estratégico se realizó varias reuniones de trabajo y en las mismas se pudo apreciar que el criterio y las iniciativas de quienes viven diariamente la realidad en el trabajo es muy importante para solucionar problemas.

6.21.2 Recomendaciones

- Se recomienda a los directivos del Centro de Capacitación preparar un ambiente propicio para poder implementar las estrategias en la institución.

- Tener presente los objetivos estratégicos propuestos, para cumplir con ellos a cabalidad para beneficio del Centro de Capacitación.

- Se recomienda realizar reuniones frecuentes para revisar el avance y recordar responsabilidades, así mismo permite incluir los avances generales.

- Hacer una revisión periódica del POA pare mejorar la calidad del servicio.

- Crear responsables para las actividades futuras establecidas para cumplir con las mismas en las fechas propuestas.

- Es muy importante delegar responsables que supervisen la ejecución de las actividades planteadas con la finalidad de cumplir las metas propuestas.

- Se recomienda que los nuevos integrantes del Centro de Capacitación reciban una inducción en la misma que se socialice la misión, visión y objetivos para que tengan una buena impresión inicial de orden y de la responsabilidad que adquieren.

6.22 Bibliografía

CHIAVENATO, Idalberto. Planificación Estratégica, fundamentos y aplicaciones. Segunda Edición.

EDUCAR EDITORES S.A. Diccionario Práctico Inglés Español–Español Inglés. Colombia 2003.

FRED R. David. Conceptos de Administración Estratégica. Editorial Prentice Hall 5. Edición, México, 1997

JARILLO, José. Dirección Estratégica. Segunda Edición, editorial Mc. Graw Hill, España.

MINTZBERG, Henry. EL Proceso Estratégico. Segunda edición 1993

SERNA, Humberto. Planificación y Gestión Estratégica. Segunda Edición 2008

STEINER, George. Planeación Estratégica. Ed. Continetal S.A. 1998.

WATERMAN, Peter. En Busca de la Excelencia. 1982.

6.23 Lincografía

Promonegocios.net Empresa, Concepto de Visión, 2007, Junio 3 2012, <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/visión-concepto.htm>

deGUATE.com, Artículos de mercadotecnia, 2012, Julio 13 2012, <http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk17.htm>

Promonegocios.net Empresa, Concepto de Misión, 2007, Junio 3 2012, <http://www.trabajo.com.mx/misión de una empresa.htm>

ANEXOS

Anexo 1: Encuesta dirigida a Personal de la Institución

Objetivo: obtener información de la organización a nivel interno; necesidades del personal, y compromiso con la institución, a fin de establecer estrategias que permitan un desarrollo óptimo del personal en el Centro de Capacitación de la Cruz Roja de Tungurahua.

Información Básica

Cargo que desempeña: ……

Conocimiento de la organización

1. ¿Conoce usted la misión, visión y objetivos del Centro de Capacitación?

   SI ☐ NO ☐

2. ¿Conoce usted que el Centro de Capacitación se toma en consideración las necesidades de los clientes y la satisfacción de las mismas?

   SI ☐ NO ☐

3. ¿Conoce usted de la existencia de una planificación anual para la ejecución de los cursos?

SI ☐ NO ☐

4. ¿Conoce usted la manera en que son seleccionados los instructores para formar parte del Centro de Capacitación?

SI ☐ NO ☐

5. Cree que los instructores son seleccionados por:

CONOCIMIENTO DE LA TEMÁTICA ☐

PRUEBAS DE SELECCIÓN ☐

EXPERIENCIA LABORAL ☐

VOLUNTARIO EN LA INSTITUCIÓN ☐

OTROS ☐

6. ¿Cree usted que el instructor realiza planificación para cada curso?

SI ☐ NO ☐ PARCIALMENTE ☐

7. ¿Conoce usted si los directivos del Centro de Capacitación elaboran un plan de capacitación para sus empleados?

SI ☐ NO ☐

8. ¿Considera usted que la manera de difusión y promoción de los cursos es la adecuada?

SI ☐ NO ☐ PARCIALMENTE ☐

9. ¿Cree que los directivos realicen estudios de mercado para mejorar la oferta de cursos en el Centro de Capacitación?

SI ☐ NO ☐

10. ¿Cómo calificaría el servicio que ofrece el Centro de Capacitación?

EXCELENTE ☐

BUENO ☐

REGULAR ☐

MALO ☐

Agradecemos su gentil colaboración.

Anexo 3. Encuesta dirigida a Clientes de la Institución

Objetivo: Obtener información que nos permita reconocer las necesidades y requerimientos de los clientes, a fin de ofrecerles un servicio de calidad que satisfaga sus expectativas.

1. **¿**Conoce usted la existencia de una planificación previa a la realización de este curso?

   SI ☐ NO ☐

2. ¿De qué manera usted conoció la existencia de este curso?

   RADIO ☐

   TELEVISIÓN ☐

   PRENSA ☐

   AMIGOS ☐

   OTROS ☐

3. ¿Considera usted que existe un plan de difusión y promoción para los cursos por parte de los directivos?

   SI ☐ NO ☐ PARCIALMENTE ☐

4. ¿Considera usted que el instructor a cargo del curso está capacitado para realizar esta actividad?

SI ☐ NO ☐

5. ¿Se cumplió con los tiempos y la planificación propuesta para el curso?

SI ☐ NO ☐

6. ¿Tiene conocimiento alguno de los próximos cursos que ofrece el Centro de Capacitación?

SI ☐ NO ☐

7. ¿Considera usted que las actividades que realiza el Centro de Capacitación son planificadas o improvisadas?

SI ☐ NO ☐ PARCIALMENTE ☐

8. ¿Cree usted que el servicio que ofrece el Centro de Capacitación cumple con las necesidades del cliente?

SI ☐ NO ☐ PARCIALMENTE ☐

9. ¿Cómo califica usted el servicio que ofrece el Centro de Capacitación?

EXCELENTE ☐

BUENO ☐

REGULAR ☐

MALO ☐

Agradecemos su colaboración.

Anexo 3. Diseño de un Díptico para comunicación de la nueva imagen del Centro de Capacitación.

Parte Externa:

Gráfico 6.6: Díptico para el Centro de Capacitación



Fuente Investigación de Campo

Elaborado por: COBO, Cristina (2012)

Parte Interna:

Gráfico 6.7: Díptico para el Centro de Capacitación

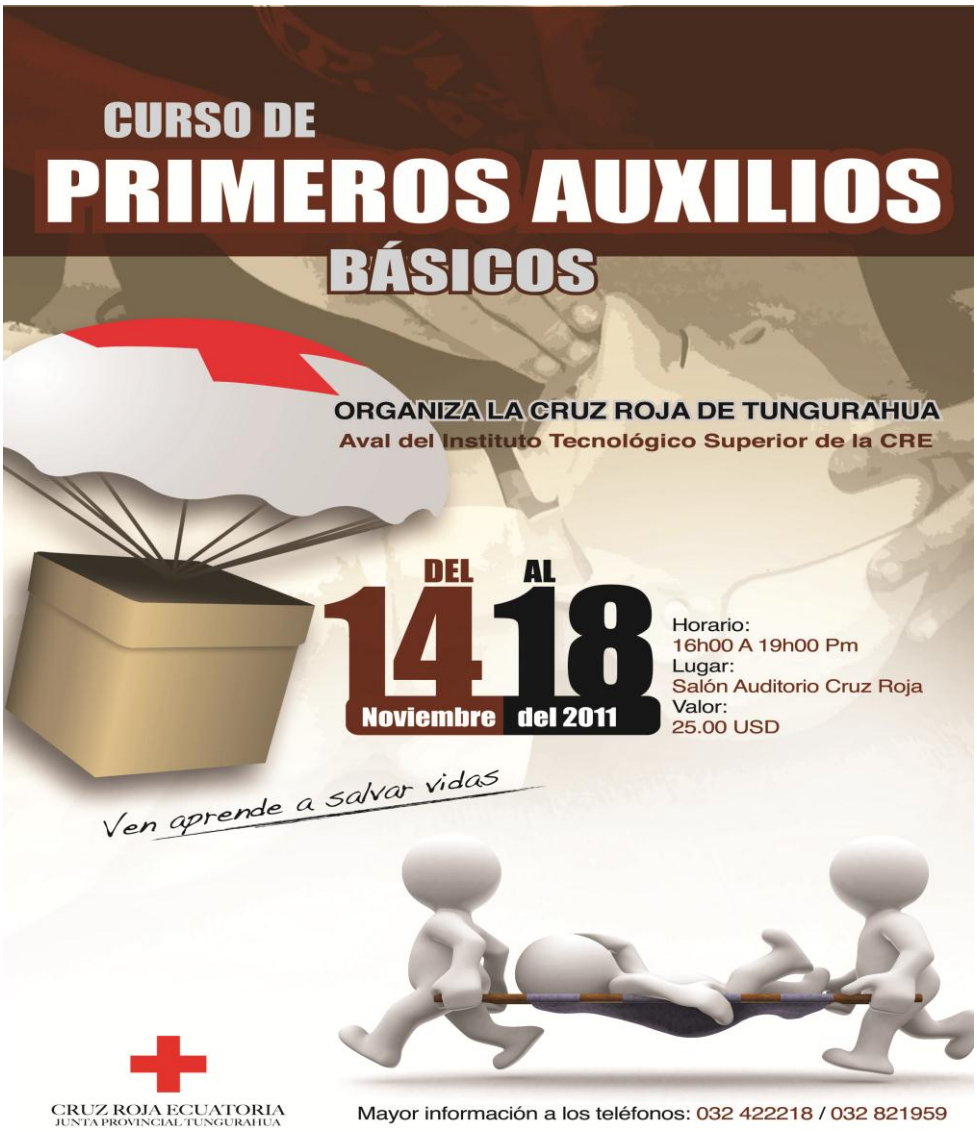


Fuente Investigación de Campo

Elaborado por: COBO, Cristina (2012)

Anexo 4: Diseño de anuncios publicitarios para el Diario El Heraldo

Gráfico 6.8: Anuncio Publicitario del Centro de Capacitación



Fuente Investigación de Campo

Elaborado por: COBO, Cristina (2012)

Anexo 5: Volantes publicitarios del Centro de Capacitación

Gráfico 6.9: Volantes Publicitarios del Centro de Capacitación



Fuente Investigación de Campo

Elaborado por: COBO, Cristina (2012)

Anexo 6. Publicidad del Centro de Capacitación

Gráfico 6.10: Anuncio Publicitario del Centro de Capacitación



Fuente Investigación de Campo

Elaborado por: COBO, Cristina (2012)