

**REESTRUCTURACION ORGANIZACIONAL Y DEL MODELO DE COSTOS ABC  
DE LA EMPRESA FACE TO FACE TO THE FUTURE SAS**

**JUAN CARLOS CASTILLO CABALLERO**

**UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y CONTABLES  
CONTADURIA PÚBLICA  
FUSAGASUGÁ  
2017**

**REESTRUCTURACION ORGANIZACIONAL Y DEL MODELO DE COSTOS ABC  
DE LA EMPRESA FACE TO FACE TO THE FUTURE SAS**

**JUAN CARLOS CASTILLO CABALLERO 114213118**

**REESTRUCTURACION EMPRESARIAL**

**MONOGRAFIA**

**AREA: Emprendimiento y Desarrollo Empresarial**

**LINEA: Emprendimiento y Desarrollo Empresarial**

**UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y CONTABLES  
CONTADURIA PÚBLICA  
FUSAGASUGÁ  
2017**

## TABLA DE CONTENIDO

1. OBJETIVO GENERAL .....	14
1.1 OBJETIVOS ESPECIFICOS .....	14
2. DIAGNOSTICO .....	15
2.1 DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL.....	15
2.1.2 IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA .....	15
2 REESTRUCTURACIÓN MODELO DE COSTOS .....	73
3. PROCESO DE PLANEACION .....	74
3.1 DESCRIPCION DE LA EMPRESA .....	74
3.2 ANÁLISIS DEL SECTOR (FUERZA COMPETITIVA).....	74
3.3 DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS INTERNO .....	74
3.3.1 Matrices.....	76
3.3.2 Configuración de la empresa.....	77
4. PLAN DE MEJORAMIENTO.....	91
5. IMPACTO SOCIAL, ECONOMICO, CULTURAL Y AMBIENTAL DEL PROYECTO.....	123
6. CONCLUSIONES.....	124
7. BIBLIOGRAFIA .....	125

## TABLA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Logo Face to Face.....	15
Ilustración 2 Organigrama Face to Face.....	16
Ilustración 3 Mapa satelital de la empresa.....	87
Ilustración 4 Organigrama Face to Face.....	88
Ilustración 5 Plano de instalaciones.....	119
Ilustración 6 Plano Instalaciones (Eje vertical y horizontal) .....	120

## TABLA DE TABLAS

Tabla 1 Variables del entorno (1/2).....	19
Tabla 2 Variables del entorno (2/2).....	19
Tabla 3 Análisis situacional interno (Planeación).....	20
Tabla 4 Análisis situacional interno (Gestión y situación comercial) .....	21
Tabla 5 Análisis situacional interno (Dirección).....	21
Tabla 6 Análisis situacional interno (Evaluación y Control).....	23
Tabla 7 Análisis situacional interno (Análisis Cultura organizacional).....	23
Tabla 8 Análisis situacional interno (Gestión comercial) .....	23
Tabla 9 Análisis situacional interno (Gestión funciones de la empresa) .....	25
Tabla 10 Análisis situacional interno (Gestión y situación de la producción) .....	25
Tabla 11 Análisis situacional interno (Gestión de suministros) .....	25
Tabla 12 Análisis situacional interno (Gestión de la función de investigación y desarrollo).....	26
Tabla 13 Análisis situacional interno (Gestión de los sistemas de información) ....	27
Tabla 14 Análisis situacional interno (Gestión de recursos humanos).....	27
Tabla 15 Análisis situacional interno (Gestión de calidad y cantidad de recursos humanos).....	28
Tabla 16 Análisis situacional interno (Clima de trabajo y salud ocupacional) .....	28
Tabla 17 Análisis situacional interno (Administración personal) .....	29
Tabla 18 Análisis interno (Organización .....	31
Tabla 19 Modelos Gerenciales 1/6 .....	33
Tabla 20 Modelos gerenciales (2/6).....	34
Tabla 21 Modelos gerenciales (3/6).....	35
Tabla 22 Modelos gerenciales (4/6).....	36
Tabla 23 Modelos gerenciales (5/6).....	37
Tabla 24 Modelos gerenciales (3/6).....	38
Tabla 25 Matriz general externa .....	39
Tabla 26 Proveedores.....	40
Tabla 27 Insumos .....	40
Tabla 28 Tecnologías de la comunicación.....	41
Tabla 29 Competidores directos .....	41
Tabla 30 Competidores directos .....	42
Tabla 31 Tipos de Clientes .....	42
Tabla 32 Precisión del Problema .....	44
Tabla 33 Matriz evaluación de factores internos (EFI) Fortalezas .....	45
Tabla 34 Matriz evaluación de factores internos (EFI) Debilidades .....	46
Tabla 35 Matriz EFE .....	47
Tabla 36 Matriz MPC .....	48
Tabla 37 Matriz PEYEA .....	49
Tabla 38 Grafica cuadrante de la PEYEA.....	49
Tabla 39 Matriz POAM variable económica (Oportunidades .....	50

Tabla 40 Matriz POAM variable económica (Amenazas).....	51
Tabla 41 Matriz POAM variable social (Oportunidades) .....	51
Tabla 42 Matriz POAM variable social (Amenazas).....	52
Tabla 43 Matriz POAM variable política (Oportunidades) .....	53
Tabla 44 Matriz POAM variable política (Amenazas).....	53
Tabla 45 Matriz POAM variable tecnología (Oportunidades) .....	54
Tabla 46 Matriz POAM variable cultural (Oportunidades).....	54
Tabla 47 Matriz POAM variable Geográfica (OPORTUNIDADES) .....	55
Tabla 48 Matriz POAM variable geográfica (Amenazas) .....	55
Tabla 49 Matriz POAM variable competitiva (Oportunidades) .....	56
Tabla 50 Matriz POAM variable competitiva (Oportunidades) .....	56
Tabla 51 Matriz POAM cuadro resumen (Oportunidades) .....	57
Tabla 52 Matriz POAM cuadro resumen (Amenazas).....	57
Tabla 53 Matriz IPC variable gerencia (Fortalezas .....	59
Tabla 54 Matriz PCI variable Gerencia (Debilidades) .....	59
Tabla 55 Matriz PCI variable talento humano (Fortalezas) .....	60
Tabla 56 Matriz PCI variable talento humano (Debilidades) .....	60
Tabla 57 Matriz PCI variable finanzas (Fortalezas) .....	61
Tabla 58 Matriz PCI variable finanzas (Debilidades) .....	61
Tabla 59 Matriz PCI variable servicio (Fortalezas).....	62
Tabla 60 Matriz PCI variable servicio (Debilidades).....	62
Tabla 61 Matriz PCI variable marketing (Fortalezas) .....	63
Tabla 62 Matriz PCI variable marketing (Debilidades) .....	63
Tabla 63 Matriz PCI cuadro resumen (Fortalezas) .....	64
Tabla 64 Matriz PCI cuadro resumen (Debilidades) .....	65
Tabla 65 Matriz DOFA .....	66
Tabla 66 Matriz balance score card (perspectiva financiera).....	67
Tabla 67 Matriz balance score card (perspectiva clientes) .....	68
Tabla 68 Matriz balance score card (perspectiva procesos internos) .....	69
Tabla 69 Matriz balance score card (perspectiva aprendizaje) .....	70
Tabla 70 Mapa Estratégico .....	72
Tabla 71 Diagnostico gerencial (1/2) .....	74
Tabla 72 Diagnostico gerencial (2/2) .....	75
Tabla 73 Recursos Físicos .....	76
Tabla 74 Nomograma (1/2) .....	77
Tabla 75 Nomograma (2/2).....	78
Tabla 76 Estudiantes Matriculados por año, impuestos e inflación proyectados ...	79
Tabla 77 Presupuesto de ingresos 2011-2015 .....	79
Tabla 78 Presupuesto de egresos 2011-2015 .....	80
Tabla 79 Estado de resultados presupuestado 2011-2015.....	81
Tabla 80 Presupuesto de inversión 2011-2015 .....	81
Tabla 81 Programa por un año .....	83
Tabla 82 Programa por Nivel .....	83
Tabla 83 Descripción de niveles de formación .....	84
Tabla 84 Programa para Niños: (edad 4-12) .....	84

Tabla 85 Programa especializado.....	85
Tabla 86 Horas Privadas (Asesoría) .....	85
Tabla 87 Mercados .....	86
Tabla 88 Plan de mejoramiento (1/3).....	91
Tabla 89 Plan de mejoramiento (2/3).....	92
Tabla 90 Plan de mejoramiento (3/3).....	93
Tabla 91 Estudiantes Matriculados por año, impuestos e inflación proyectados 2016-2020.....	94
Tabla 92 Presupuesto de ingreso y gastos 2016-2020.....	94
Tabla 93 Presupuesto de Egresos 2016-2020.....	95
Tabla 94 Estado de resultados presupuestado 2016-2020.....	96
Tabla 95 Presupuesto de inversión 2016-2020 .....	96
Tabla 96 Descripción de recursos.....	97
Tabla 97 Proceso estratégico .....	98
Tabla 98 Proceso de soporte y apoyo .....	99
Tabla 99 Cost drivers.....	100
Tabla 100 Descripción de los controladores del costo (1/2) <b>¡Error! Marcador no definido.</b>	
Tabla 101 Descripción de los controladores del costo (2/2) <b>¡Error! Marcador no definido.</b>	
Tabla 102 Modelo de Costos ABC (modelación administración) .....	102
Tabla 103 Modelo de Costos ABC (modelación (Comercial) .....	103
Tabla 104 Modelo de Costos ABC (modelación (Operativa) .....	104
Tabla 105 Posibles riesgos y problemas .....	122
Tabla 106 IMPACTO SOCIAL, ECONOMICO, CULTURAL Y AMBIENTAL DEL PROYECTO.....	123

## 1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar una reestructuración organizacional y del modelo de costos ABC para la empresa FACE TO FACE TO THE FUTURE S.A.S.

### 1.1 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Evaluar la eficiencia de los procedimientos por ciclos operacionales administrativos a través de sus manuales de Funciones y con cumplimiento de los manuales de procesos y procedimientos
- Describir el modelo de costos de los programas académicos por el modelo ABC
- Determinar los factores que afectan los procesos organizacionales en la parte operativa y administrativa
- Documentar los procesos básicos y complementarios en el modelo administrativo y de costos.
- Diagnosticar los posibles errores del en el manejo administrativo de procedimientos



## 2. DIAGNOSTICO

### 2.1 DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

#### 2.1.2 IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

##### Identificación general

- Nombre de la empresa: FACE TO FACE TO THE FUTURE S.A.S
- Logo:



*Ilustración 1 Logo Face to Face*

- Antecedentes: Empezó en el 2011 con unas clases personalizadas a unos estudiantes de colegio.
- Representante Legal: José Andrés Monsalve Cuervo.C.c.79698698 (Bogotá)
- Gerente: Rosalía Hernández varón. (Administradora)
- Ubicación: Zona Residencial: Calle 15 # 6 – 58
- Actividad económica: La actividad económica que maneja la organización Face to Face To The Future S.A.S es la prestación del servicio de enseñanza de idiomas y capacitación en Ingles
- Tipo de sociedad: la cual se hace de acuerdo al manejo de capital, número de socios, tamaño de la organización. SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA (S.A.S)

- Registro cámara de comercio: (pendiente) es el registro que debe cumplir toda empresa dedicada a cualquier actividad comercial y el cual le permite contar con una identificación dentro del ámbito comercial.
- Información tributaria:

RUT: No se brindó la información.  
 NIT: 900437709-4

- Estructura Orgánica

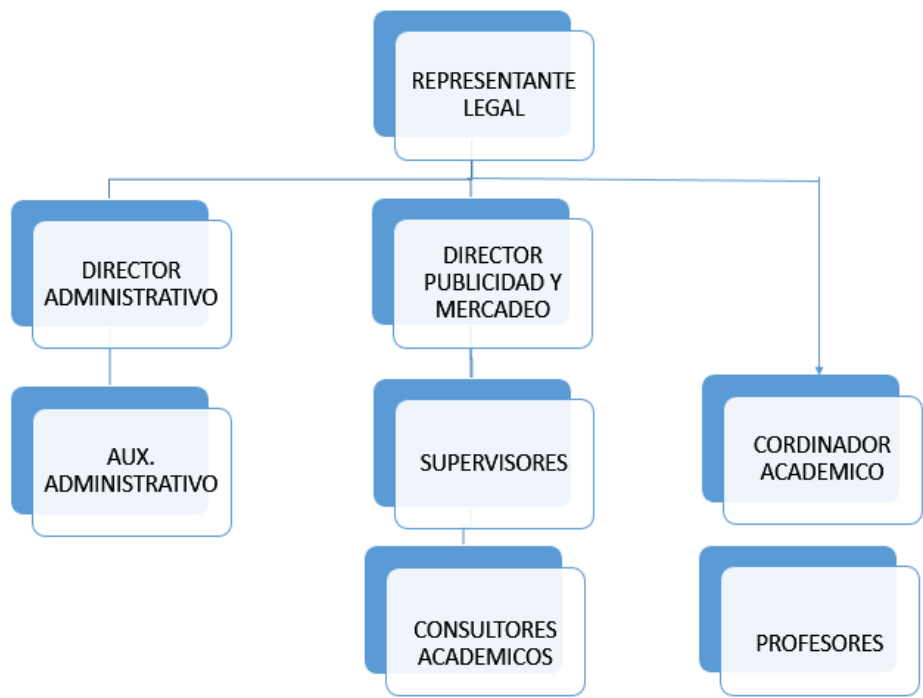


Ilustración 2 Organigrama Face to Face

### Misión

Proporcionar a los estudiantes de Fusagasugá, la provincia del Sumapaz y del país, la enseñanza, la práctica y el uso adecuado del idioma inglés, a través de un proceso integrado a la realidad y al objetivo de estudio, sin dejar de lado valores socio-afectivos como el trabajo en equipo, la innovación y competitividad en el campo laboral, empresarial, social, académico y cultural.

Todo ello con el fin de colaborar con la sociedad en la formación de ciudadanos que adquieran el conocimiento suficiente para hablar, escribir, leer y comprender el idioma inglés a través del programa FACE TO FACE, lo mismo que conocer parte de la altura de los países de habla inglesa de manera fácil y sencilla y se amplíen los horizontes en su proyecto de vida. (Monsalve Cuervo, Proyecto Educativo Institucional, 2011)

### Visión

Posiciona en el 2021 a “FACE TO FACE TO THE FUTURE” como centro pionero, autónomo e innovador en la metodología para la enseñanza, del idioma inglés en el ámbito regional. Nacional e internacional. Certificando en calidad como producto de mejoramiento continuo de sus procesos y el resultado demostrado en sus egresados quienes se caracterizan por tener un buen dominio del idioma inglés, siendo este el lenguaje que, arcara actualmente el ejercicio personal y profesional de un mundo globalizado (Monsalve Cuervo, Proyecto Educativo Institucional, 2011)

### Identificación de factores internos

- La actividad económica que maneja la organización Face to Face To The Future S.A.S es la prestación del servicio de enseñanza de idiomas y capacitación en Inglés.
- Productos y/o Servicios, es mostrar de forma clara y precisa los productos y/o servicios que ofrece la organización. Programas de aprendizaje de idiomas.

### Identificación de factores externos

- El mercado, está enfocado en el sector de la educación
- Clientes, personas de todas las edades que deseen aprender inglés.
- Competencia:
  - Face forever
  - English zone
  - Academia inter american

- El Ministerio de educación es el ente encargado de ejercer control y vigilancia sobre esta los institutos de inglés.

Variables del entorno (1/2)

ENTORNO	VARIABLES QUE POSIBLEMENTE EXISTAN EN EL ENTORNO DE LA EMPRESA	VARIABLES QUE PUEDEN NO DARSE O DIFÍCILMENTE TIENEN QUE VER CON EL ENTORNO
DEMOGRÁFICO	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Tasa de Natalidad</li> <li>❖ Tasa de Crecimiento de la Población (4 a 60 Años)</li> <li>❖ Capacidad Económica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Nivel Académico</li> <li>❖ Edad</li> <li>❖ Sexo</li> <li>❖ Ubicación Geográfica</li> <li>❖ Ocupación Laboral</li> <li>❖ Cultura</li> <li>❖ Población Migrante</li> <li>❖ Personas con Limitaciones (Físicas y Mentales)</li> </ul>
SOCIAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Tasa de Desempleo</li> <li>❖ Variabilidad de Salario Mínimo</li> <li>❖ Salud - Saneamiento</li> <li>❖ Infraestructura</li> <li>❖ Servicios Básicos</li> <li>❖ Vías</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Subculturas</li> <li>❖ Estrato Socio Económico</li> <li>❖ Movilización</li> <li>❖ Ideología Política</li> <li>❖ Religión</li> <li>❖ Seguridad Social</li> </ul>
ECONÓMICO	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Crecimiento del PIB</li> <li>❖ Nivel de Distribución de Ingresos</li> <li>❖ Nivel de Ahorro de Inversión de la Población</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Índice de Precios al por Mayor</li> <li>❖ Sector Externo de la Economía Colombiana</li> <li>❖ Balanza de Pagos del País</li> <li>❖ Balanza Comercial del País</li> <li>❖ Variabilidad de Divisas</li> <li>❖ Deuda Externa Pública y Privada</li> <li>❖ Mercados de los Productos que la Empresa Crea</li> <li>❖ Finanzas Públicas en Colombia</li> <li>❖ Política Económica del Actual Gobierno.</li> </ul>

Tabla 1 Variables del entorno (1/2)

Variables del entorno (2/2)

POLÍTICO	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Gremios y grupos que intervienen activamente en las actividades de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Estabilidad de la Situación Política Actual</li> <li>❖ Políticas Institucionales del Estado, y sus instituciones</li> <li>❖ Ideologías Políticas</li> </ul>
CULTURAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Comportamientos</li> <li>❖ Tendencias significativas</li> <li>❖ Lenguaje</li> <li>❖ Sentido de pertenencia</li> <li>❖ Educacion</li> <li>❖ Relacion individuo - entorno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Subcultura</li> <li>❖ Tradiciones</li> <li>❖ Habitos</li> <li>❖ Constumbres</li> <li>❖ Tradiciones</li> </ul>
JURIDICO	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Resolucion 0321</li> <li>❖ Licencia 0322</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Ley 115 de 1994</li> <li>❖ Decreto 3233 sept 12 de 2008</li> <li>❖ Ley N° 115/1994</li> <li>❖ Ley N° 749/ 2002</li> </ul>
TECNOLOGICO	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Dispositivos tecnologicos de comunicacion.</li> <li>❖ Herramientas informaticas.</li> <li>❖ Diseño de programas de gestion estrategica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Avance de la tecnologia en procesos de produccion.</li> <li>❖ Sistemas contables y/o empresariales.</li> </ul>
ECOLOGICO	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Ubicación estrategica.</li> <li>❖ Calidad de recursos hidricos y electricos.</li> <li>❖ Ambiente de tranquilidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Impacto ambiental.</li> <li>❖ Contaminacion Gases.</li> <li>❖ Contaminacion visual.</li> </ul>

Tabla 2 Variables del entorno (2/2)

Análisis situacional interno (Planeación)

<b>ANALISIS SITUACIONAL INTERNO</b>			
<b>ITEM</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>Observaciones</b>
<b>DIAGNOSTICO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO</b>			
<b>PLANEACIÓN</b>			
Definición de la misión	X		
Definición de los objetivos y metas	X		
Creación de Estrategias		X	
Divulgación de las estrategias al personal		X	
Las funciones corresponden a los factores clave de éxito en el sector	X		
Elaboración de planes periódicos en la empresa	X		
La planeación cuenta con un horizonte de tiempo	X		
Elaboración de planes con proceso adecuado		X	
Hay unidad de la organización que responde por planeación		X	
Existen niveles y cargos donde se elaboran los planes ¿Cuáles son?		X	
La visión que ofrecen las respuestas anteriores es global	X		

*Tabla 3 Análisis situacional interno (Planeación)*

Análisis situacional interno (Gestión y situación comercial)

<b>GESTIÓN Y SITUACIÓN COMERCIAL</b>			
¿Se ha definido una estrategia global de la empresa para enfrentar el mercado?		X	
se ha definido estrategias por segmento?		X	

¿Estrategias de marketing?	X		
----------------------------	---	--	--

Tabla 4 Análisis situacional interno (Gestión y situación comercial)

Análisis situacional interno (Dirección)

<b>DIRECCIÓN</b>			
Esta caracterizado el estilo de dirección en la empresa	X		
La Gerencia delega		X	
La Gerencia propicia un buen clima de trabajo	X		
La Gerencia motiva al personal	X		
Se podría calificar como una gerencia participativa		X	
La actitud de la gerencia es positiva frente a situaciones complejas e inesperadas	X		
La relación del equipo directivo y los propietarios de la empresa es la adecuada	X		
Si la empresa es dirigida por sus propietarios y/o familiares, Se podría afirmar que están a la altura de sus responsabilidades y funciones?		X	
Las relaciones de poder en la empresa son adecuadas	X		
No existen trabas internas o externas para el ejercicio del poder		X	
El perfil de la gerencia y los directivos corresponden a los requerimientos de lo que se propone lograr en la empresa	X		
La dirección es eficaz	X		
Está establecido quienes participan en el proceso de toma de decisiones ¿Quiénes?	X		
Se ha establecido alguna política o se sigue algún procedimiento para tomar las decisiones	X		

Tabla 5 Análisis situacional interno (Dirección)

Análisis situacional interno (Evaluación y Control)

<b>EVALUACIÓN Y CONTROL</b>			
Se ha establecido un sistema de control de gestión de la empresa		X	
El control en la empresa tiene características del sistema implantado	X		
Se han definido los controles sobre las áreas y factores clave de desempeño		X	
Corresponden las áreas y factores a los objetivos que se propone la empresa		X	
Se han establecido indicadores que permitan medir los resultados de la gestión		X	
Utiliza la información que se obtiene en la medición ¿Para qué?		X	
Se analizan los resultados y se identifican las causas de las desviaciones con relación a lo planificado		X	
Las conclusiones de este análisis se convierten en insumos para la formulación de los planes		X	
Las conclusiones de este análisis se convierten en insumos para tomar medidas correctivas en la ejecución de los programas actuales		X	
Se realiza el control de la gestión bajo la responsabilidad de unidades y cargos de la organización		X	
Tipos de informes alimentan el sistema de control. ¿Cuál es su periodicidad?		X	
Modalidades de control se llevan a cabo en la empresa		X	
Control interno		X	
Revisión Fiscal		X	
Auditoria interna y/o externa		X	



Tabla 6 Análisis situacional interno (Evaluación y Control)

Análisis situacional interno (Análisis Cultura organizacional)

<b>ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL</b>			
¿Cuenta con valores, creencias, tradiciones o patrones de comportamiento que caracterizan el desempeño y el modo de operar de la empresa?		X	
¿Se han difundido en el personal estos valores?	X		
¿Estimulan o condicionan el que hacer de la empresa frente a sus competidores y a las condiciones del medio ambiente?	X		
Hay expectativas e intereses de los socios y directivos de la empresa	X		
¿Organización está condicionado por estos factores personales?		X	
¿El clima de trabajo es bueno?		X	

Tabla 7 Análisis situacional interno (Análisis Cultura organizacional)

Análisis situacional interno (Gestión comercial)

<b>GESTIÓN COMERCIAL</b>			
¿Se han establecido objetivos de ventas?	X		
¿Existen programas de ventas correspondientes?	X		
¿Se fijan los precios de los servicios?	X		
¿Se hace promoción de la venta?	X		
Es eficaz la promoción y/o publicidad de los productos?	X		
¿Se hacen controles sobre las ventas?		X	

Tabla 8 Análisis situacional interno (Gestión comercial)

Análisis situacional interno (Gestión funciones de la empresa)

<b>ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE LAS FUNCIONES DE LA EMPRESA</b>			
<b>GESTION Y SITUACION CONTABLE Y FINANCIERA</b>			
¿La rentabilidad de las ventas es aceptable?		X	
¿La rentabilidad de los activos es aceptable?		X	
¿La rotación de cartera es aceptable?		X	
¿El comportamiento de los costos es aceptable?		X	
¿La capacidad de autofinanciación resultante es suficiente para sustentar las estructuras financieras generales y los proyectos de inversión?		X	
¿La Gerencia se interesa suficientemente por la gestión financiera de la empresa?	X		
¿Se hace planeación y control financiero en la empresa?		X	
¿Existen planes de inversión?		X	
¿Se controló su cumplimiento?		X	
¿Existen planes de financiamiento?		X	
¿Existen presupuestos de ingresos?		X	
¿Se hacen flujos de fondos?		X	
¿Se hacen previsiones de tesorería?		X	
¿La empresa practica regularmente un análisis financiero dirigido a conocer su situación financiera?	X		
Utiliza una batería de relaciones adecuadas para apreciar: - Un equilibrio financiero a corto y largo plazo		X	
¿Se ha establecido un sistema de costos operativos y administrativos?		X	
¿La información contable es oportuna?		X	

¿Se utiliza como herramienta para tomar decisiones?	X		
Los directivos le dan importancia a las relaciones con los bancos?		X	

Tabla 9 Análisis situacional interno (Gestión funciones de la empresa)

Análisis situacional interno (Gestión y situación de la producción)

<b>GESTIÓN Y SITUACIÓN DE LA PRODUCCIÓN</b>			
Productividad			
¿Son productivos los recursos en esta empresa con relación a la de sus competidores?	X		
¿Se considera importante controlar la calidad del servicio?	X		

Tabla 10 Análisis situacional interno (Gestión y situación de la producción)

Análisis situacional interno (Gestión de suministros)

<b>GESTIÓN DE SUMINISTROS</b>			
¿La función de compras está centralizada?	X		
¿Es ágil y oportuno?		X	
¿Existe información por proveedor (debidamente archivada y actualizada) donde conste precios, tiempo de entrega, calidad y otras condiciones de venta importantes?	X		
Se negocia con los proveedores el precio y el tiempo de entrega	X		
¿Se hace control sobre la facturación de los proveedores?	X		

Tabla 11 Análisis situacional interno (Gestión de suministros)

Análisis situacional interno (Gestión de la función de investigación y desarrollo)

<b>GESTIÓN DE LA FUNCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO</b>			
Se realizan actividades de investigación y/o experimentación dirigidas a mejorar los servicios?		X	
En relación con los sistemas y tecnología administrativas,		X	

Se realizan estudios y/o aplicaciones que pretendan su mejoramiento?	X		
¿Se le da importancia a la innovación?	X		
¿Se refleja esto en los planes de inversión y operativos?		X	

Tabla 12 Análisis situacional interno (Gestión de la función de investigación y desarrollo)

Análisis situacional interno (Gestión de los sistemas de información)

<b>GESTIÓN DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN</b>			
Se ha definido de manera precisa la información que se requiere en los diferentes niveles de decisión		X	
A nivel de los puestos de trabajo, se ha definido la información de su contenido.		X	
A nivel de los puestos de trabajo, se ha definido la información de su origen.		X	
A nivel de los puestos de trabajo, se ha definido la información de su destino		X	
A nivel de los puestos de trabajo, se ha definido la información de su precisión	X		
A nivel de los puestos de trabajo, se ha definido la información de su confiabilidad		X	
A nivel de los puestos de trabajo, se ha definido la información de su control	X		
Se ha racionalizado el flujo de información, de tal manera que se minimice la pérdida de tiempo y los costos		X	
Funciona el sistema de comunicaciones	X		
Se hacen reuniones	X		
Son suficientes, pero no exageradas las reuniones.		X	
Tienen una idea precisa del trabajo de su compañero y la contribución que éste hace al trabajo de sí mismo	X		
Las comunicaciones se formalizan en actas etc. o en forma escrita		X	
Se utilizan medios mecánicos para sistematizar la información		X	

Se utilizan medios automatizados Son suficientes estos medios.		X	
Beneficios al implantar un sistema más avanzado tecnológicamente que el existente.	X		
Han sido utilizadas correctamente las posibilidades de la informática			

Tabla 13 Análisis situacional interno (Gestión de los sistemas de información)

Análisis situacional interno (Gestión de recursos humanos)

<b>GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>			
Las personas vinculadas a la organización son las que construyen los cambios	X		
Determinan de manera sustancial su desarrollo, crean innovan	X		
Responden por la administración de los recursos físicos y financieros	X		
Su bienestar debe ser un principio fundamental en la misión de las organizaciones	X		
Si se pretende contribuir al desarrollo del país	X		

Tabla 14 Análisis situacional interno (Gestión de recursos humanos)

Análisis situacional interno (Gestión de calidad y cantidad de recursos humanos)

<b>LA CALIDAD Y CANTIDAD DE LOS RECURSOS HUMANOS</b>			
La calidad de los recursos humanos corresponde a las necesidades	X		
La calidad de los recursos humanos corresponde a las exigencias de los planes y desarrollos actuales de la organización	X		
La calidad de los recursos humanos corresponde a sus funciones y tareas claves.	X		

Se ha dado un desarrollo de las capacidades del personal, al mismo ritmo en que ha evolucionado la organización.		X	
Se distribuye el personal en la organización	X		
Es suficiente la cantidad de personal	X		
Es excesiva la cantidad de personal		X	

*Tabla 15 Análisis situacional interno (Gestión de calidad y cantidad de recursos humanos)*

### Análisis situacional interno (Clima de trabajo y salud ocupacional)

<b>CLIMA DE TRABAJO Y SALUD OCUPACIONAL</b>			
El clima de trabajo es bueno	X		
Se considera al personal como recurso.	X		
Se considera al personal como un costo		X	
Se considera al personal como un problema		X	
Las relaciones humanas son fundadas en el respeto por el otro	X		
Las políticas de gestión de los recursos humanos están de acuerdo con la ley		X	
Hay ausentismo por parte del personal	X		
Son satisfactorias las condiciones físicas de trabajo	X		
Las condiciones de trabajo propician los accidentes o enfermedades profesionales		X	

*Tabla 16 Análisis situacional interno (Clima de trabajo y salud ocupacional)*

Análisis situacional interno (Administración personal)

<b>ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL</b>			
Se hace selección de personal	X		
Son satisfactorios los sistemas de selección y reclutamiento de personal		X	
Se utilizan métodos adecuados para conocer las aptitudes y capacidades de los aspirantes	X		
Son los exámenes que se realizan suficientemente equilibrados para sus fines		X	
Se hace inducción en el puesto de trabajo y en la organización	X		
Al terminar éste se evalúa cuidadosamente el desempeño del nuevo personal		X	
Existe igual salario para igual trabajo		X	
Existe escala de salarios	X		
El nivel salarial y de prestaciones es similar al de las empresas del sector Se le da importancia a la capacitación del personal		X	
Existen programas de capacitación		X	
Se apoya en tiempo o financieramente al personal para capacitarse en programas externos de formación profesional		X	

*Tabla 17 Análisis situacional interno (Administración personal)*

Análisis situacional interno (Organización)

<b>ORGANIZACIÓN</b>			
Organigrama establecido	X		
Áreas y cargos definidos dentro de la estructura organizacional		X	
Existe buena relación entre los niveles		X	
Existen principios sobre la fundación de la concepción de la organización	X		
La concepción ha integrado Claridad. Economía. Visión de conjunto. Facilidad en las comunicaciones		X	
Tienen establecidos objetivos y funciones básicas de cada unidad de la organización		X	
Unidades definidas en función de las actividades que debe realizar la empresa		X	
Existe contribución real de cada una de las unidades al logro de lo que se propone		X	
La estructura y el tamaño de estas unidades corresponden a la contribución		X	
Existen relaciones mínimas indispensables entre las unidades	X		
Existen exigencias correspondientes para lograr eficacia en el desempeño		X	
Existe una estructura de autoridad claramente definida	X		
Están descritos los objetivos, las funciones, responsabilidades y perfil de cada cargo		X	



La descripción de los cargos es conocida por el personal	X		
Existen asesores externos en la estructura organizativa	X		
Existen comités, comisiones, grupos o juntas en la organización		X	
Está claramente establecido el flujo de información y comunicación		X	
Se han definido los niveles donde se deben tomar decisiones	X		

*Tabla 18 Análisis interno (Organización)*

El sistema organizacional necesita una planeación estratégica fundamentada en los objetivos de la organización además que debe estar enfocada en la misión y visión de la misma, por otro lado, la organización necesita de un trabajo estructurado el cual les permite tener un plan estratégico de acción y así tener excelentes resultados.

Se deben diseñar sistemas de identificación y control de procesos y actividades los cuales le permitan a la organización avanzar en su evaluación interna y externa; para así diseñar estrategias loas cuales mejoren los procesos de la organización y así mejorar sus utilidades.

La cultura organizacional debe ser enfocada en la capacitación del personal, ya que este permitiría que los colaboradores se apropien de la organización además de que mejoren en el desarrollo de sus actividades.

La gestión contable se debe llevar en un programa sofisticado el cual le permita conocer y manejar la contabilidad con más flexibilidad.

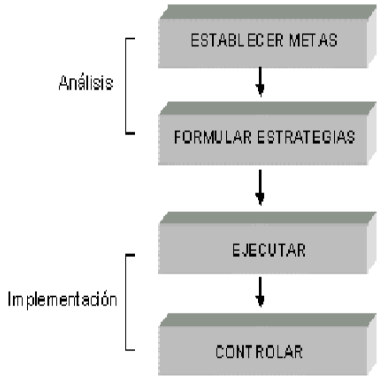
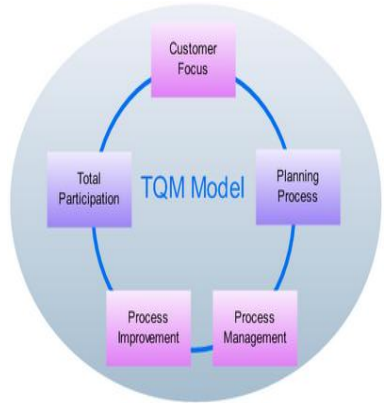
La gestión comercial requiere de más capacitación y formación del personal para generar mayores utilidades además de brindar un servicio de calidad.


La producción contar con plan estratégico diseñado y estructura, de acuerdo a las temporadas del año además de sistemas estratégicos como campañas publicitarias.

La gestión de la información debe estar más estandarizada por medio de sistemas los cuales nos permitan, organizar y estructurar una base principal y fundamental en cada área de la organización.

Sistemas de gestión humana los cuales sean estandarizados para tener los mejores resultados en la selección y el reclutamiento, así como el personal calificado para cumplir con los objetivos productivos.


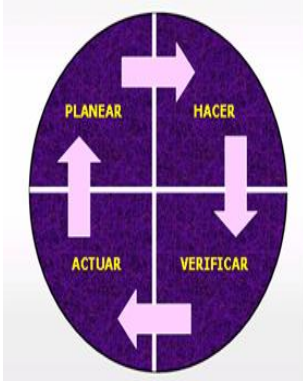
Modelos gerenciales (1/6)

MODELOS GERENCIALES	CARACTERISTICAS	ANEXOS
PLANEACION ESTRATEGICA	<p>NO APLICA ya que la organización no cuenta con una estructura organizacional definida, eso hace que los procesos desarrollados en la organización no generen eficiencia, eficacia y efectividad. De igual forma no se realizan diagnósticos que permitan la mejora continua en la organización.</p>	<p><b>PROCESO DE LA ADMINISTRACION ESTRATEGICA</b></p>  <pre> graph TD     A[ESTABLECER METAS] --&gt; B[FORMULAR ESTRATEGIAS]     B --&gt; C[EJECUTAR]     C --&gt; D[CONTROLAR]     subgraph Analisis         A         B     end     subgraph Implementacion         C         D     end     </pre>
CALIDAD TOTAL	<p>NO APLICA. No se realizan procesos continuos lo que impide el fortalecimiento de los procesos incompletos, No existe un compromiso por parte de la dirección ni del gerente general de organización. No existe un conducto regular para la toma de decisiones.</p>	

<p style="text-align: center;">KAIZEN (MEJORAMIENTO CONTINUO)</p>	<p>SI APLICA. Ya que la organización crea escenarios en que los empleados puedan expresar su punto de vista que contribuya al mejoramiento de los procesos desarrollados en la misma, siempre encaminado a brindar un excelente servicio a sus clientes.</p>	
---	--	---

*Tabla 19 Modelos Gerenciales 1/6*

Modelos gerenciales (2/6)

<p style="text-align: center;">JUSTO A TIEMPO</p>	<p>SI APLICA. Los modelos de prestación del servicio son estandarizados, lo cual conlleva a que se realice las actividades, en el momento que se requiera, en el tiempo que debe ser, y de la forma correcta como se debe hacer.</p>	
<p style="text-align: center;">BENCHMARKING</p>	<p>NO APLICA: la organización no realiza el proceso de evaluación interno y externo mediante los cuales se puede: comparar la organización con otras empresas que sean líderes en el mercado, comparar los procesos internos, los productos o servicios, etc. por lo tanto no se identifican los aspectos a fortalecer o mejorar, impidiendo la mejora continua y el fortalecimiento de la misma.</p>	




REINGENIERIA	NO APLICA: La gerencia no tiene disposición a cambiar o mejorar algunos procesos, teniendo en cuenta la importancia de ofrecer un servicio de calidad, optimizar estos procesos, para mejorar la competitividad de la empresa.	
--------------	--	---

Tabla 20 Modelos gerenciales (2/6)

Modelos gerenciales (3/6)

DESARROLLO A ESCALA HUMANA	SI APLICA: La gerencia promueve el desarrollo de reuniones, las cuales le permiten a los miembros de la organización, tener más comunicación y por lo tanto mejorar las relaciones humanas; enfocándose en la necesidad y posición del otro.	
EMPODERAMIENTO	NO APLICA: la gerencia controla todos los procesos en la organización, no le permite a sus empleados participar activamente en la toma de decisiones, ni proponer alternativas o soluciones para los problemas de la empresa, esto desestimula el sentido de pertenencia por parte de los empleados, lo cual dificulta alcanzar los objetivos.	


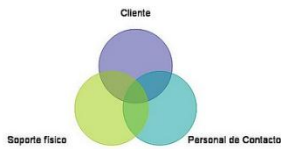
<p>OUTSOURCING SUBCONTRATACIÓN, TERCIARIZACIÓN O EXTERNALIZACIÓN -</p>	<p>NO APLICA. Ya que los procesos desarrollados dentro de la organización son ejecutados por el personal interno de la empresa. Los procesos de limpieza y de aseo general se realizan esporádicamente pero no se encuentra totalmente legalizado o formalizado la ejecución de dichas labores.</p>	
--	---	---

Tabla 21 Modelos gerenciales (3/6)

Modelos gerenciales (4/6)

<p>SERVUCCIÓN (PRODUCCIÓN DE SERVICIOS)</p>	<p><b>APLICA:</b> Ya que en la empresa la logística se realiza de manera mutua y en mutuo acuerdo entre el cliente y el tutor, se desarrollan las actividades de forma que se relaciona directamente cliente-empresa, generando así la satisfacción del cliente y la adecuada ejecución de los procesos.</p>	
---	--	---

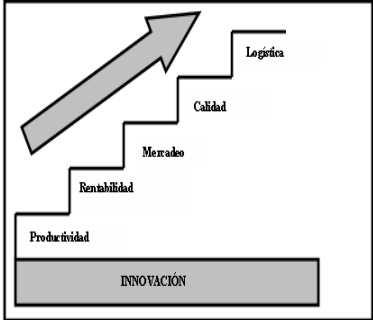


<p>TEORIA DE RESTRICCIONES</p>	<p><b>No aplica:</b> Ya que es una empresa que sus procesos productivos no son determinados, tampoco se pueden generalizar todas las actividades desarrolladas en la organización, es una academia de aprendizaje en la cual hay diversificación de personalidades y estilos de vida que permiten que no existan procesos estandarizados.</p>	
<p>GESTION LOGISTICA</p>	<p><b>SI APLICA,</b> puesto que se desarrollan una serie de procedimientos en el manejo de las herramientas que se implementan en los procesos (Libros o cartillas en Ingles). La logística es previamente estipulada con el fin de que los procesos se ejecuten adecuadamente buscando la mejora continua.</p>	

Tabla 22 Modelos gerenciales (4/6)

Modelos gerenciales (5/6)

<p>ADMINISTRACIÓN POR POLITICAS.</p>	<p><b>NO APLICA:</b> en la organización los empleados no tienen definidas las funciones ni la participación que tienen en los procesos esta, por lo tanto, no trabajan conjuntamente para lograr los objetivos ni se adaptan con facilidad a los cambios del entorno.</p>	
--------------------------------------	---	---

<p>PROSPECTIVA</p>	<p><b>No Aplica:</b> Ya que la organización solo planea sus actividades diarias acorde a las necesidades de los clientes, pero no tienen definido los objetivos y/o metas que se deben desarrollar para el crecimiento de la empresa en general, no se tiene control sobre los eventos a futuros</p>	
<p>MODELO DEL SISTEMA VIABLE.</p>	<p><b>NO APLICA:</b> Ya que la organización no cuenta con una línea de mando o un conducto regular de camino a la manifestación de inconvenientes o dificultades laborales que se presenten en la empresa, la comunicación entre los actores directos de la actividad económica de la empresa, es nulo ya que dichos actores no presentan total disponibilidad al desempeñarse en su puesto de trabajo.</p>	

Tabla 23 Modelos gerenciales (5/6)

Modelos gerenciales (6/6)

<p>GERENCIA DEL CONOCIMIENTO.</p>	<p><b>NO APLICA:</b> ya que la capacitación y la formación del personal no se tiene un plan estratégico (Plan de Acción), por tal motivo la administración del mismo no se da de ninguna manera, los procesos de capacitación individual existen, pero no son periódicos no tienen una categoría de información ni</p>	
-----------------------------------	--	--

	de proceso.	
--	-------------	--

*Tabla 24 Modelos gerenciales (3/6)*

Matrices de análisis del entorno de la empresa



## Matrices generales externas

- Determinación las oportunidades y amenazas que posee la empresa:

<b>FUERZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Económicas	Aumento en las ventas Crecimiento del sector	Disminución de las ventas
Sociales, culturales y demográficas	Composición social Cumplimiento de la normatividad Crecimiento de la región	Desempleo Inseguridad Informalidad de las empresas
Políticas, gubernamentales y jurídicas	Política salarial Reconocimiento de la organización en la comunidad	Ubicación Cambios en la legislación o la normatividad
Tecnológicas	Eficacia y eficiencia en el servicio Nuevas tecnologías Herramientas informáticas	Adaptación al cambio Automatización
Ambientales	La Empresa FACE TO FACE TO THE FUTURE no aplica a este factor por lo cual no tiene alguna afectación en sus procesos ni perjudica a la comunidad en la cual se localiza.	

Tabla 25 Matriz general externa

- Información sobre proveedores

PRODUCTO O SERVICIO	MATERIALES	NOMBRE DEL PROVEEDOR.	LOCALIZACIÓN	VOLUMEN DE COMPRA	PLAZO DE PAGO
Libros	Cartillas	Alfonso	14 Tv. 12	10	1 semana
Insumos de aseo	Envases	Supermercados Cundinamarca	Centro	5	ninguno
Papelería	Resmas, Tinta	Papelería Sammy	Cra. 6 # 14 - 55	5	ninguno
Internet, telefonía	Computadores,	ETB	Centro	6	1 mes
Golosinas y Refrescos	Papas, gaseosas	Distribuidora la 20	Centro	8	ninguno
Simcards	Minutos	Tigo	Centro	8	1 mes

Tabla 26 Proveedores

Los principales proveedores de nuestra organización son los que nos ayudan con el material que es nuestra herramienta principal para el desarrollo del programa de bilingüismo, además de los insumos básicos los cuales son de papelería y servicios de comunicación, tecnología por otro lado los productos e insumos de aseo para mantener la organización en un adecuado estado, los alimentos hacen parte de los productos requeridos ya que la organización posee una cafetería y lo más importante el sistema de comunicación interna de los consultores académicos los cuales se apalancan de herramientas (Sicardi) para desarrollar su actividad.

- Proveedores de materias primas e insumos

Criterios para seleccionar los proveedores de materias primas e insumos							
INSUMO	PRECIO	CALIDAD	PLAZO DE PAGO	CANTIDAD	ENTREGA A TIEMPO	ANTIGUEDAD	OTRO ¿Cuál?
Cartillas	X	X	X	X		X	
P. Aseo	X	X		X	X	X	
P. Oficina	X	X		X	X	X	
Comunicaciones	X	X	X	X	X	X	
P. Alimenticios	X	X		X	X		

Tabla 27 Insumos

Una amplia gama de proveedores de material, pero escogimos los más adecuados, ya que cumplen con las expectativas propuestas por la organización; las cuales nos permiten prestar un servicio de calidad, además de la entrega de un material en correcto estado a todos sus clientes, productos alimenticios con excelente y adecuado manejo; promoviendo la calidad y el servicio adecuada a cada uno de nuestros clientes.

- Tecnologías de comunicación utilizadas por la empresa

TECNOLOGIA	SI	NO
Radioteléfono		X
Busca personas (beeper)		X
Videochat		X
Fax		X
Tecnología CGS		X
Internet	X	
Celular	X	
Otro ¿cuál?		

Tabla 28 Tecnologías de la comunicación

La organización cuenta con dispositivos adecuados para el desarrollo de la actividad, su enfoque principal es la tele mercadeo el cual es realizado por los consultores académicos los cuales cuentan con las herramientas tecnológicas necesarias para desarrollar su actividad.

- competidores directos de la empresa

Alternativas: precios (p), calidad (c), posicionamiento (po), publicidad (pu), distribución (d), diseño (di), tecnología (t), localización (l)

Razón social	productos / servicios ofrecidos	ubicación	Ventas	¿Qué destaca de ellos? *
English Zone	Programas de Bilingüismo.	Calle 17 – 3 Barrio Balmoral	16 programas	Localización, precios y posicionamiento.
Interamerican	Programas de Bilingüismo.	Calle 17 <sup>a</sup>	13 programas	Localización, precios.
Faces forever	Programas de Bilingüismo.	Calle 9 Cra8	17 programas	Localización, precios.

Tabla 29 Competidores directos

- Grado de dificultad que tendría una empresa que quisiera entrar al negocio:

ASUNTO	Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo
Disponibilidad de materia prima			X		
Monto de la inversión inicial		X			
Volumen de producción				X	
Dominio del proceso productivo			X		
Calificación y disponibilidad de mano de obra				X	
Acceso a canales de distribución			X		
Requerimientos legales		X			
Otro ¿cuál?					
Capacitación Servicio al cliente	X				

*Tabla 30 Competidores directos*

Las oportunidades para iniciar en un campo como el bilingüismo son muy difíciles, ya que las organizaciones que manejan las lenguas extranjeras son muy competitivas en precio, no poseen un sistema estructurado más tienen precios muy bajos para sus programas además de que el mercado está saturado y no poseen un valor agregado los cuales promuevan la competencia efectiva.

- Tipo de cliente que posee la empresa

producto	tipo de cliente *	ubicación	volumen anual de compra (\$)	frecuencia	plazo de pago (días)
Ingles	Estudiantes	Fusagasugá	\$1'680.000	Mensual	5 días
Frances	Universitarios	Fusagasugá	\$2'400.000	Mensual	5 días
Japonés	Empresarios	Fusagasugá	\$3'000.000	Mensual	5 días

*Tabla 31 Tipos de Clientes*

Método Altadir de planeación (m.a.p.)

Planteamiento del problema:

- Antecedentes:
  - Área de Publicidad y Mercadeo
  - Estrategias de Marketing
  - Consultores Académicos
  - Planes de acción

Nota: Los malos resultados de las reuniones de equipo han venido afectando el desarrollo organizacional de la institución.

- Desarrollo

Problemas que presenta la empresa:

- Delegación de responsabilidades
- Unidad de mando
- Falta de procedimiento
- Cocimiento de funciones
- Comunicación.

Problema Seleccionado:


Las comunicaciones la fuente principal del cooperativismo el cual nos permite trabajar en equipo y tener mejores resultados.

- Causas:
  - El desnivel de poder no permite manejar una relación agradable.
  - La falta de asertividad y comprensión, no permite el desarrollo de nuevas ideas.
  - Centralización de la Autoridad (Poder)

Precisión del problema

**Nombre del problema:** Mala Comunicación.

**Actor que declara el problema:** Equipo de analistas

DESCRPTORES	INDICADORES
D1= El desnivel de poder no permite manejar una relación agradable.	I1= El 60% del poder depende de una sola persona.
D2= La falta de asertividad y comprensión, no permite el desarrollo de nuevas ideas.	I2= No cuentan con un proceso estructurado de planeación.
D3= Centralización de la Autoridad (Poder).	I3= Las decisiones se centran en una sola persona.
D1: D3: 	<b>EXPLICACION</b>  El desequilibrio de poder dentro de la organización debe ser menor; para permitirles a sus miembros empoderarse de las actividades y procesos de la empresa. Para conseguir así una excelente comunicación.

*Tabla 32 Precisión del Problema*

Matriz evaluación de factores internos (EFI) Fortalezas

<b>FORTALEZAS</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>VALOR PONDERADO</b>
Tienen buen servicio al cliente	0,03	2	0,06
La localización del Negocio	0,03	4	0,12
Señalización del Establecimiento	0,03	4	0,12
Ambiente laboral adecuado	0,05	2	0,10
Calidad del Servicio	0,10	3	0,30
Identificación del Nicho de Mercado.	0,04	3	0,12
Procesos Educativos avalados por el Ministerio de Educación	0,09	4	0,36
Técnicas de Enseñanza adecuadas	0,04	4	0,16
Ofrece variedad de servicios de educación	0,05	3	0,15
Los Inmuebles se encuentran en óptimas condiciones	0,04	3	0,12
<b>SUBTOTAL</b>	<b>0,50</b>		<b>1,61</b>

*Tabla 33 Matriz evaluación de factores internos (EFI) Fortalezas*

Matriz evaluación de factores internos (EFI) Debilidades

<b>DEBILIDADES</b>			
Existen Procesos no establecidos de manera escrita (Toma de Decisiones)	0,10	1	0,10
El establecimiento es muy pequeño	0,04	2	0,08
Talento Humano Insuficiente	0,03	2	0,06
No Cuentan con Software Contable	0,03	2	0,06
No Planifican con efectividad	0,05	1	0,05
Falta de publicidad en medios locales	0,04	2	0,08
Falta de convenios con los diferentes colegios del municipio	0,03	3	0,09
Algunos colaboradores no cuentan con estudios adecuados	0,09	1	0,09
Falta de Implementos Educativos Dinámicos	0,04	3	0,12
Falta de una buena Red de Internet	0,05	2	0,10
<b>SUBTOTAL</b>	0,50		0,83
<b>TOTAL</b>	1		2,44

*Tabla 34 Matriz evaluación de factores internos (EFI) Debilidades*

Analizando los factores más relevantes de la Organización FACE TO FACE TO THE FUTURE S.A.S se organizaron en Fortalezas y Debilidades, asignándoles un valor de (0,0) Como valor mínimo y menos importante, (0,5) como valor máximo para las Fortalezas, de igual manera para las Debilidades. Por otra parte, se le dio una Calificación de (1-5) donde (1) es la calificación más baja (No cumple) de cada ítem; y (5) la calificación más alta (Lo cumplen Adecuadamente). Posteriormente se le dio una ponderación la cual representa el impacto que genera en la organización.

En una Calificación de (1-5) de los dos factores propuestos la organización dio como resultado (2,44) el cual permite que la empresa este en un nivel crítico, se deben generar cambios para poder llegar a una calificación más alta o en un nivel aceptable.



### Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

FACTOR	PESO	CALIFICACIÓN	CALIFICACION PONDERADA
<i>oportunidades</i>			
tendencias tecnológicas	0,06	3	0,18
cobertura geografica	0,1	2	0,2
crecimiento de la poblacion	0,08	3	0,24
Tendencia del bilingüismo.	0,04	2	0,08
propension de las personas a gast	0,1	4	0,4
politicas educativas	0,05	3	0,15
alianzas estrategicas	0,01	4	0,04
<i>Amenazas</i>			
Reforma tributaria	0,1	3	0,3
Nivel de inversión	0,08	3	0,24
Desempleo	0,1	3	0,3
Ingresos económicos	0,08	4	0,32
Ubicación	0,04	3	0,12
Seguridad	0,06	2	0,12
competencia	0,1	4	0,4
<i>total</i>	1,00		3,09

Tabla 35 Matriz EFE

Identificando de los factores externos que interviene en el éxito de FACE TO FACE the future S.A.S, se puede determinar por medio dela matriz de evaluación de factores externos que, la empresa se encuentra sobre la media con una calificación ponderada de 3,09, lo que indica que está aprovechando las oportunidades y evitando las amenazas; aun estando sobre la media de aceptación la organización debe hacer cambios acerca de las estrategias que está implementando.

## Matriz de perfil competitivo (MPC)

factores criticos de éxito	face to face			inter american D		face forever	
	peso	calificacio	peso ponderado	calificacion	peso ponderado	calificacion	peso ponderado
proyeccion empresarial	0,010	1	0,01	2	0,02	2	0,02
publicidad	0,25	3	0,75	3	0,75	2	0,50
infraestructura	0,10	3	0,30	3	0,30	3	0,30
participacion en el mercado	0,15	3	0,45	3	0,45	2	0,30
calidad de servicio	0,25	4	1,00	3	0,75	3	0,75
servicio al cliente	0,20	3	0,60	4	0,80	3	0,60
organización empresarial	0,010	2	0,02	2	0,02	3	0,03
tecnología	0,015	2	0,03	3	0,05	2	0,03
experiencia	0,015	3	0,05	3	0,05	3	0,05
<b>total</b>	<b>1,00</b>		<b>3,21</b>		<b>3,18</b>		<b>2,58</b>

*Tabla 36 Matriz MPC*

Por medio de la identificación de los factores críticos de éxito que intervienen en la creación de un perfil competitivo empresarial, se obtuvo por medio de la matriz MPC, que en comparación con otras empresas, la empresa es más competitiva al obtener un total de peso ponderado de 3,2, superior al peso estimado de 2,5, por lo que se intuye que la organización es fuertemente competitiva, en comparación con las empresas que en Fusagasugá ofrecen el mismo servicio, es así que las otras empresas obtuvieron un peso ponderado superior de 2,5 lo que indica que face to face tiene competencia fuerte.

## Matriz (PEYEA)

POSICION ESTRATEGICA - PEYEA				
Posición estratégica interna	Puntaje	Posición estratégica externa	Puntaje	Calificación
Fuerza financiera (FF)		Estabilidad del Ambiente (EA)		
Rendimiento sobre la inversión	5	Cambios tecnológicos	-2	1,29
Apalancamiento	3	Tasa de inflación	-4	
Liquidez	4	Variabilidad de la demanda	-4	
Capital de trabajo	3	Escala de precios de productos competidores	-2	
Flujos de efectivo	3	Barreras para entrar en el mercado	-3	
Facilidad para salir del mercado	2	Presión competitiva	-2	
Riesgos implícitos del negocio	2	Elasticidad de la demanda	-2	
TOTAL	3,14	TOTAL	-2,71	
Ventaja Competitiva (VC)	Puntaje	Fuerza de la Industria (FI)	Puntaje	
Participación en el mercado	-2	Potencial de crecimiento	3	0,43
Calidad del producto	-2	Potencial de utilidades	4	
Ciclo de vida del producto	-1	Estabilidad financiera	3	
Lealtad de los clientes	-2	Conocimientos tecnológicos	4	
Utilización de la capacidad de la competencia	-3	Aprovechamiento de recursos	3	
Conocimientos tecnológicos	-2	Intensidad de capital	3	
Control sobre los proveedores y distribuidores	-2	Facilidad para entrar en el mercado Productividad, aprovechamiento de la capacidad.	3	
TOTAL	-2	TOTAL	3,29	

Tabla 37 Matriz PEYEA

## Grafica cuadrante (PEYEA)

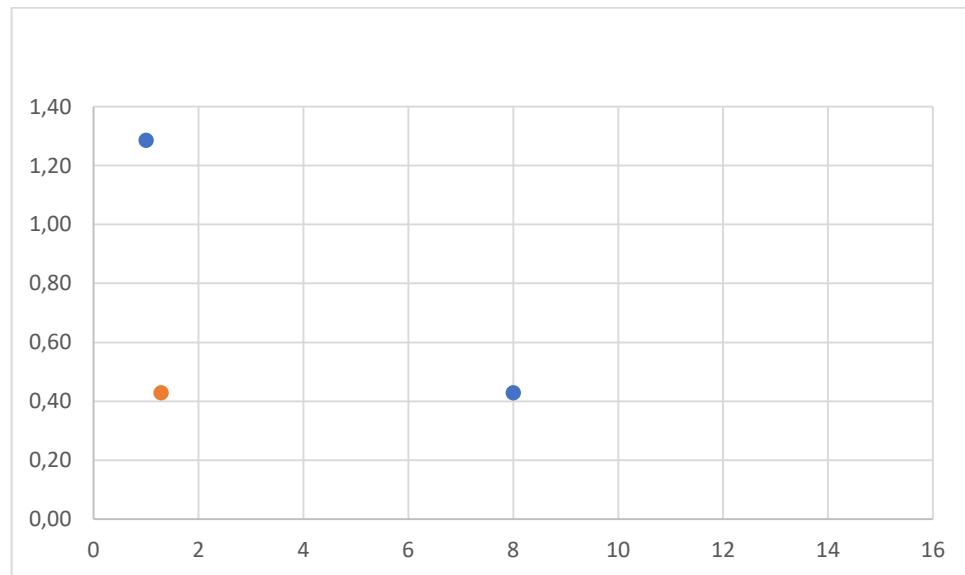


Tabla 38 Grafica cuadrante de la PEYEA

## Matriz perfil de oportunidades en el medio (POAM)

No	variable económica	oportunidades			amenazas			impacto		
		alto	medio	bajo	alto	medio	bajo	alto	medio	bajo
1	Aumento en las ventas	X						X		
2	Crecimiento del sector	X						X		
3	Incremento salarial		X						X	
4	Capacidad de pago de los clientes		X						X	
	<b>total</b>	2	2					2	2	
	<b>porcentaje</b>	50%	50%					50%	50%	

Tabla 39 Matriz POAM variable económica (Oportunidades)

Matriz perfil de oportunidades en el medio (POAM)

No	variable económica	oportunidades			amenazas			impacto		
		alto	medio	bajo	alto	medio	bajo	alto	medio	bajo
	amenazas									
1	pérdida de clientes				X				X	
2	disminución de las ventas				X			X		
3	nivel de inversión					X				X
	<b>total</b>				2	1		1	1	1
	<b>porcentaje</b>				67%	33%		33%	33%	34%

Tabla 40 Matriz POAM variable económica (Amenazas)

En la variable económica podemos observar que las oportunidades están en un nivel medio – alto lo cual indica que la empresa puede crecer económicamente en el sector, sin embargo, las amenazas son altas por que la empresa debe mejorar las estrategias para evitar la pérdida de clientes y la disminución de las ventas.

Matriz POAM variable social (Oportunidades)

No	variable social	Oportunidades			amenazas			impacto		
		alto	medi o	baj o	alt o	medi o	baj o	Alto	medi o	baj o
1	composición social	X						X		
2	escolarización	X							X	
3	comportamiento del salario mínimo		X						X	
	<b>total</b>	2	1					1	2	
	<b>porcentaje</b>	67 %	33%					33 %	67%	

Tabla 41 Matriz POAM variable social (Oportunidades)

Matriz POAM variable social (Amenazas)

No	variable social	Oportunidades			amenazas			impacto		
		alto	medio	bajo	alto	medio	bajo	Alto	medio	bajo
	<b>amenazas</b>									
1	desempleo				X			X		
2	inseguridad				X				X	
3	distribución de ingresos					X			X	
4	Informalidad de las empresas				X			X		
	<b>total</b>				3	1		2	2	
	<b>porcentaje</b>				75 %	25%		50 %	50%	

Tabla 42 Matriz POAM variable social (Amenazas)

En el análisis de la variable social podemos observar que las amenazas generan mayor impacto en la organización en comparación con las fortalezas de esta. Determinando las variables que pueden afectar el crecimiento de la empresa.

Matriz POAM variable política (Oportunidades)

No	variable política	oportunidades			amenazas			impacto		
		alto	Medio	bajo	alto	medio	bajo	alto	medio	bajo
1	situación política regional		X						X	
2	cumplimiento de la normatividad	X						X		

3	Apoyo por parte del Estado		X						X	
	<b>Total</b>	1	2					1	2	
	<b>Porcentaje</b>	33%	67%					33%	67%	

Tabla 43 Matriz POAM variable política (Oportunidades)

Matriz POAM variable política (Amenazas)

N°	variable política	oportunidades			amenazas			impacto		
		alto	medio	bajo	alto	medio	bajo	alto	medio	bajo
1	cambios en la legislación o la normatividad				X			X		
2	política salarial				X				X	
3	ideología política						X		x	
	<b>Total</b>				2		1	1	2	
	<b>Porcentaje</b>				67%		33%	33%	67%	0%

Tabla 44 Matriz POAM variable política (Amenazas)

Se puede observar la superioridad de las amenazas con un 67% con respecto a las oportunidades con un 33% en esta variable, la dificultad para adaptarse a los cambios normativos y las políticas salariales son las amenazas

Matriz POAM variable tecnología (Oportunidades)

N°	variable tecnológica	oportunidades			amenazas			impacto		
		alto	medio	bajo	alto	medio	bajo	alto	medio	bajo
1	herramientas informáticas		X						X	
2	eficacia y	X						X		

	eficiencia en el servicio									
3	mejora continua		X						X	
4	nuevas tecnologías		X						X	
	<b>total</b>	1	3					1	3	
	<b>porcentaje</b>	25 %	75%					25 %	75%	

Tabla 45 Matriz POAM variable tecnología (Oportunidades)

El factor tecnológico genera una gran oportunidad para la empresa ya que puede facilitar la prestación del servicio proporcionando herramientas que le permita a la empresa mejorar continuamente.

Matriz POAM variable cultural (Oportunidades)

N°	variable cultural	oportunidades			amenazas			impacto		
		alto	medio	bajo	alto	medio	bajo	alto	medio	bajo
1	reconocimiento de la organización en la comunidad	X						X		
2	interacción con la comunidad		X						X	
	<b>total</b>	1	1					1	1	
	<b>porcentaje</b>	50%	50%					50%	50%	

Tabla 46 Matriz POAM variable cultural (Oportunidades)

En el factor cultural genera un valor positivo para la organización ya que permite el reconocimiento por parte de la comunidad favoreciendo el crecimiento.

Matriz POAM variable geográfica (OPORTUNIDADES)

N°	variable geográfica	oportunidades			amenazas			impacto		
		alto	medio	bajo	alto	medio	bajo	Alto	medio	bajo



1	crecimiento de la región	X						X		
2	expansión del mercado		X						X	
3	reconocimiento del mercado		X						X	
	<b>Total</b>	1	2					1	2	
	<b>Porcentaje</b>	33%	67%					33%	67%	

Tabla 47 Matriz POAM variable Geográfica (OPORTUNIDADES)

### Matriz POAM variable geográfica (Amenazas)

N°	variable geográfica	oportunidades			amenazas			impacto		
		alto	medio	bajo	alto	medio	bajo	alto	medio	bajo
	<b>Amenazas</b>									
1	Ubicación				X				X	
	<b>Total</b>				1				1	
	<b>Porcentaje</b>				100%				100%	

Tabla 48 Matriz POAM variable geográfica (Amenazas)

Se reflejan que las amenazas en la variable geográfica son altas con un 100% y tiene un impacto medio, por la de ubicación en la que se encuentra, ya que la inseguridad de la zona puede ser impedimento para el acceso a nuevos clientes.

### Matriz POAM variable competitiva (Oportunidades)

No	variable competitiva	oportunidades			amenazas			impacto		
		alto	medio	bajo	alto	medio	bajo	alto	medio	bajo
1	posicionamiento en el mercado	X						X		

2	calidad en el servicio	X							X	
3	acceso a nuevos mercados	X						X		
	<b>total</b>	3						2	1	
	<b>porcentaje</b>	100%						67%	33%	

Tabla 49 Matriz POAM variable competitiva (Oportunidades)

Matriz POAM variable competitiva (Oportunidades)

N°	variable competitiva	Oportunidades			amenazas			impacto		
		alto	medio	bajo	alto	medio	bajo	alto	medio	bajo
1	competencia				X			X		
	<b>total</b>				1			1		
	<b>porcentaje</b>				100%			100%		

Tabla 50 Matriz POAM variable competitiva (Oportunidades)

La variable competitiva refleja las oportunidades que tiene la organización respecto al posicionamiento, al acceso a nuevos mercados y la calidad del servicio, se identifica la competencia como la mayor amenaza.

Matriz POAM cuadro resumen (Oportunidades)

N°	variable	Oportunidades			amenazas			impacto		
		alto	medio	bajo	alto	medio	bajo	alto	medio	bajo
	<b>oportunidades</b>									

1	variable económica	50%	50%	0%				50%	50%	0%
2	variable social	67%	33%	0%				33%	67%	0%
3	variable política	33%	67%	0%				33%	67%	0%
4	variable tecnológica	25%	75%	0%				25%	75%	0%
5	variable cultural	50%	50%	0%				33%	67%	0%
6	variable geográfica	33%	67%	0%				33%	67%	0%
7	variable competitiva	100%	0%	0%				100%	0%	0%

Tabla 51 Matriz POAM cuadro resumen (Oportunidades)

Matriz POAM cuadro resumen (Oportunidades)

N°	variable	Oportunidades			amenazas			impacto		
		alto	medio	bajo	alto	medio	bajo	alto	medio	bajo
1	variable económica				67%	33%	0%	33%	33%	34%
2	variable social				75%	25%	0%	50%	50%	0%
3	variable política				67%	0%	33%	33%	67%	0%
4	variable tecnológica				67%	33%	0%	50%	50%	0%
5	variable cultural									
6	variable geográfica				100%	0%	0%	0%	100%	0%
7	variable competitiva				50%	50%	0%	50%	50%	0%

Tabla 52 Matriz POAM cuadro resumen (Amenazas)

Después de analizar los datos podemos ver que las variables sociales es la de mayor incidencia en cuanto a oportunidades y esta nos brinda algunas ventajas frente a la competencia y nos da la satisfacción que los factores incurran a favor de la empresa. En cuanto a las amenazas encontramos que la variable más preocupante es la geográfica, para esto se implementara nuevas estrategias que permitan transformar esta amenaza en una oportunidad de incidencia alta.

#### MATRIZ PERFIL COMPETITIVO INTERNO (PCI)

N°	gerencia	fortaleza			debilidad			impacto		
		alto	medio	bajo	alto	medio	bajo	alto	medio	bajo
	<b>fortaleza</b>									
1	planeación y organización interna		X						X	
2	cumplimiento de objetivos y metas	X						X		
3	dirección y control gerencial	X						X		
4	imagen corporativa con responsabilidad social		X						X	
	<b>total</b>	2	2					2	2	
	<b>porcentaje</b>	50%	50%					50%	50%	

Tabla 53 Matriz IPC variable gerencia (Fortalezas

)

Matriz PCI variable Gerencia (Debilidades)

N°	gerencia	fortaleza			debilidad			impacto		
		alto	medio	bajo	alto	medio	bajo	alto	medio	bajo
	<b>debilidad</b>									
1	evaluación de gestión				X			X		
2	sistema de coordinación				X			X		
	<b>total</b>				2			2		
	<b>porcentaje</b>				100%			100%		

Tabla 54 Matriz PCI variable Gerencia (Debilidades)

En la variable gerencial la empresa posee fortalezas representativas que generan impacto medio - alto a nivel interno, resaltando el cumplimiento de las metas y objetivos, así como de su dirección y control interno. En cuanto a las debilidades posee un impacto alto representado en un 100% en la evaluación del sistema y el sistema de coordinación.

Matriz PCI variable talento humano (Fortalezas)

No	talento	fortaleza	debilidad	impacto
----	---------	-----------	-----------	---------

	humano	alto	medio	bajo	alto	medio	bajo	alto	medio	bajo
	<b>fortaleza</b>									
1	sentido de pertenencia	X							X	
2	estabilidad laboral		X					X		
3	Cumplimiento en las tareas encargadas	X						X		
4	capital de trabajo		X						X	
	<b>total</b>	2	2					2	2	
	<b>porcentaje</b>	50%	50%					50%	50%	

Tabla 55 Matriz PCI variable talento humano (Fortalezas)

#### Matriz PCI variable talento humano (Debilidades)

N°	talento humano	fortaleza			debilidad			impacto		
		alto	medio	bajo	alto	medio	bajo	alto	medio	bajo
	<b>debilidad</b>									
1	talento humano capacitado				X			X		
2	motivación					X			X	
3	clima laboral					X			X	
4	Disponibilidad completa por parte de los colaboradores				X			X		
	<b>total</b>				2	2		2	2	
	<b>porcentaje</b>				50%	50%		50%	50%	

Tabla 56 Matriz PCI variable talento humano (Debilidades)

Las fortalezas en la variable de talento humano siendo esta una de las más fuertes resaltando el sentido de pertenencia, lo cual fortalece la motivación de su personal

y disposición para cumplir con las tareas asignadas, las debilidades de la empresa que tienen alto impacto son encontrar talento humano capacitado y la disponibilidad de los colaboradores de la organización.

**Matriz PCI variable finanzas (Fortalezas)**

N°	finanzas	fortaleza			debilidad			impacto		
		alto	medio	bajo	alto	medio	bajo	alto	medio	bajo
	<b>fortaleza</b>									
1	liquidez		X						X	
2	rentabilidad de inversión	X						X		
	<b>total</b>	1	1					1	1	
	<b>porcentaje</b>	50%	50%					50%	50%	

*Tabla 57 Matriz PCI variable finanzas (Fortalezas)*

**Matriz PCI variable finanzas (Debilidades)**

N°	finanzas	fortaleza			debilidad			impacto		
		alto	medio	bajo	alto	medio	bajo	alto	medio	bajo
	<b>debilidad</b>									
1	capacidad de endeudamiento					X			X	
2	disponibilidad de fondos					X			X	
3	acceso a capital						X			X
4	Control contable				X			X		
	<b>total</b>				1	2	1	1	2	1
	<b>porcentaje</b>				25%	50%	25%	25%	50%	25%

*Tabla 58 Matriz PCI variable finanzas (Debilidades)*

Como fortalezas de la variable financiera se encuentran la rentabilidad satisfactoria y la liquidez lo cual representa un impacto medio – alto de incidencia la esta variable

La empresa posee dificultades de mediano impacto ya que no cuenta con un control contable lo cual puede favorecer a los malos manejos los activos de la organización.

Matriz PCI variable servicio (Fortalezas)

No	servicio	fortaleza			debilidad			impacto		
		alto	medio	bajo	alto	medio	bajo	alto	medio	bajo
	<b>fortaleza</b>									
1	Clientes Satisfechos		X					X		
2	Recordación de la empresa	X						X		
3	Buenas referencias de la empresa		X						X	
4	Servicio Personalizado	X						X		
	<b>total</b>	2	2					3	1	
	<b>porcentaje</b>	50%	50%					75%	25%	

Tabla 59 Matriz PCI variable servicio (Fortalezas)

Matriz PCI variable servicio (Debilidades)

No	servicio	fortaleza			debilidad			impacto		
		alto	medio	bajo	alto	medio	bajo	alto	medio	bajo
	<b>debilidad</b>									
1	Dedicación en las necesidades del cliente				X			X		
2	Comodidad del cliente dentro de la compañía					X			X	
	<b>total</b>				1	1		1	1	
	<b>porcentaje</b>				50%	50%		50%	50%	

Tabla 60 Matriz PCI variable servicio (Debilidades)

En la variable de servicio la empresa posee un impacto alto en cuanto a sus fortalezas representadas por la recordación que genera la empresa con 50% y el



servicio personalizado con un 50 % que reflejan su servicio al cliente, así como la recordación en los clientes es eficiente. En las debilidades con un alto impacto se encuentra conocer las necesidades de los clientes. Representada por un 100%.

#### Matriz PCI variable marketing (Fortalezas)

No	marketing	fortaleza			debilidad			impacto		
		alto	medio	bajo	alto	medio	bajo	alto	medio	bajo
	<b>fortaleza</b>									
1	publicidad	X						X		
2	fuerza del servicio		X						X	
3	Interactividad del Cliente	X							X	
	<b>total</b>	2	1					1	2	
	<b>porcentaje</b>	67%	33%					33%	67%	

Tabla 61 Matriz PCI variable marketing (Fortalezas)

#### Matriz PCI variable marketing (Fortalezas)

No	marketing	fortaleza			debilidad			impacto		
		alto	medio	bajo	alto	medio	bajo	alto	medio	bajo
	<b>debilidad</b>									
1	bajo costo de la competencia en los planes educativos				X			X		
2	Planes y Promociones a bajo costo					X			X	
	<b>total</b>				1	1		1	1	
	<b>porcentaje</b>				50%	50%		50%	50%	

Tabla 62 Matriz PCI variable marketing (Debilidades)

En la variable de mercadeo la empresa cuenta con fortalezas representativas como la publicidad y la interactividad con el cliente lo que le permite captar nuevas

clientes potenciales. Las mayores debilidades de la organización son los bajos costos y los planes y promociones que ofrece la competencia en el mercado.

Matriz PCI cuadro resumen (Fortalezas)

N°	fortaleza	fortaleza			debilidad			impacto		
		alto	medio	bajo	alto	medio	bajo	alto	medio	bajo
1	gerencia	50%	50%	0%				50%	50%	0%
2	talento humano	50%	50%	0%				50%	50%	0%
3	finanzas	50%	50%	0%				50%	50%	0%
4	Servicio	50%	50%	0%				75%	25%	0%
5	marketing	67%	33%	0%				33%	67%	0%

Tabla 63 Matriz PCI cuadro resumen (Fortalezas)

Matriz PCI cuadro resumen (Debilidades)

N°	debilidad	fortaleza			debilidad			impacto		
		alto	medio	bajo	alto	medio	bajo	alto	medio	bajo
1	gerencia				100%	0%	0%	100%	0%	0%
2	talento humano				50%	50%	0%	50%	50%	0%
3	finanzas				25%	50%	25%	25%	50%	25%

4	Servicio				50%	50%	0%	50%	50%	0%
5	marketing				50%	50%	0%	50%	50%	0%

Tabla 64 Matriz PCI cuadro resumen (Debilidades)

A modo general la empresa posee fortalezas en todas sus variables internas las cuales aumentan la productividad y competitividad en el área de marketing es donde la empresa tiene mayor fortaleza, Las debilidades que posee la empresa en comparación con sus fortalezas son muy pocas, algunas son más representativas que otras según su impacto, todas las debilidades anteriormente descritas se pueden mejorar con la implementación de estrategias enfocadas en el fortalecimiento y crecimiento de la organización

Matriz debilidades oportunidades fortalezas amenazas (DOFA)

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Cumplimiento de objetivos y metas	Evaluación de gestión
Dirección y control gerencial	Sistema de coordinación
Cumplimiento en las tareas encargadas	Talento humano capacitado
Rentabilidad de inversión	Disponibilidad completa por parte

Recordación de la empresa	de los colaboradores
Servicio Personalizado	Control contable
Publicidad	Dedicación en las necesidades del cliente
Interactividad del Cliente	Bajo costo de la competencia en los planes educativos
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Aumento en las ventas	Pérdida de clientes
Crecimiento del sector	Disminución de las ventas
Composición social	Desempleo
Cumplimiento de la normatividad	Informalidad de las empresas
Eficacia y eficiencia en el servicio	Cambios en la legislación o la normatividad
Reconocimiento de la organización en la comunidad	Adaptación al cambio
Crecimiento de la región	Automatización
	Ubicación

Tabla 65 Matriz DOFA

#### MATRIZ BALANCED SCORE CARD

<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>					
<b>OBJETIVO</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>ACCION</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	<b>SEMAFORO</b>	<b>MEDIDOR</b>




Diseño de un plan de Marketing Estratégico	Diseño de un plan estructurado de ventas.	Organizar por eventos planes de promoción y oferta.	Aumento de la utilidad (%)	 15	1-5 6-10 10-	BALANCE GENERAL
Crear un Plan financiero estructurado.	Planeación, Organización, Dirección y verificación de un plan.	Utilizar herramientas las cuales nos permitan identificar los alcances de la planeación.	Matriz DOFA PEYEA	 15	1-5 6-10 10-	ESTADO DE RESULTADOS
Crear área financiera.	Establecer los recursos y poder sobre una persona además de los procesos financieros.	Establecer un Manual de Funciones, Además de un código ante situaciones inesperadas.	Sistema de proyectos alcanzados.	 15	1-5 6-10 10-	ESTADO DE RESULTADOS

Tabla 66 Matriz balance score card (perspectiva financiera)

Matriz PCI cuadro resumen (Debilidades)

PERSPECTIVA CLIENTES




OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACCION	UNIDAD DE MEDIDA	SEMAFORO	MEDIDOR
PLAN DE ATENCION A PQR.	Diseño de un plan de atención a las peticiones quejas y reclamos.	Analizar y verificar las situaciones que llevaron al cliente a realizar (PQR)	Percepciones de los clientes.	 1-5 6-10 10- 15	Encuesta estructurada de satisfacción al cliente.
SISTEMA DE SATISFACCION DEL CLIENTE.	Utilizar una herramienta por la cual el cliente pueda expresar su nivel de satisfacción.	Analizar las necesidades del cliente y si fueron satisfechas por completo.	Sistema post venta.	 1-5 6- 10- 15	Entrevista semiestructurada de satisfacción al cliente.
DISEÑO DE POLITICAS.	Crear un manual de políticas para una excelente atención al cliente.	Realizar un recuento de las principales fallas del servicio para así aplicar unas normas.	Sugerencias y observaciones.	 1-5 6-10 10- 15	Total, de personas atendidas.

Tabla 67 Matriz balance score card (perspectiva clientes)

Matriz balance score card (perspectiva procesos internos)

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS




OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACCION	UNIDAD DE MEDIDA	SEMAFORO	MEDIDOR
Establecer valores corporativos	Diseño de un documento el cual permita conocer de forma clara los contenidos.	Promover el aprendizaje de los valores base de la empresa.	Capacitación. Evaluación.	 15	Encuesta básica de valores corporativos.
Diseñar una filosofía que promueva el buen clima laboral.	Creación de un mecanismo para la divulgación de la información fundamental de la empresa.	Promover espacios de integración y aprendizaje grupal.	Percepciones. Actitudes.	 15	Encuesta de clima laboral y trabajo en equipo a los Empleados.
Promover el aprendizaje de los aspectos importantes de la compañía.	Utilizar herramientas las cuales, permitan conocer de forma clara la información de la empresa.	Publicación de infografía acerca de la compañía.	Encuestas.	 15	Encuesta de conocimientos básicos de la compañía.

Tabla 68 Matriz balance score card (perspectiva procesos internos)

Matriz balance score card (perspectiva procesos internos)

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE




OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACCION	UNIDAD DE MEDIDA	SEMAFORO	MEDIDOR
Estudio del impacto del servicio al cliente.	Creación de estrategias las cuales les permitan mejorar servicio al cliente.	Análisis y verificación de los mecanismos de observaciones y sugerencias.	Mecanismos de atención al cliente. Sugerencias y Observaciones.	 15	Investigaciones acerca del impacto Del servicio prestado.
Estudio de mercados.	Creación de estrategias nuevas e innovadoras de publicidad.	Análisis de tendencias del mercado.	Nivel de Ventas.	 15	Investigaciones acerca del impacto De la publicidad.
Estudio a nuevas herramientas tecnológicas.	Manejo y uso de nuevos dispositivos para el aprendizaje.	Análisis de herramientas de vanguardia para actualización.	Impacto a la población. Aprendizaje.	 15	Investigaciones acerca del impacto De las TICS.

Tabla 69 Matriz balance score card (perspectiva aprendizaje)

## MAPA ESTRATEGICO

Gerencia:



- Evaluar la gestión
- integrar los procesos y actividades de todas áreas de la empresa para obtener las metas y objetivos establecidos)

#### Talento humano

- capacitar al talento humano que pertenece a la organización
- motivar a los empleados para mejorar la efectividad en los procesos
- generar un clima laboral adecuado que le permita a los empleados sentirse a gusto en su labor
- contratar a los empleados tiempo completo, con el fin de aumentar su sentido de pertenencia por la empresa.

#### Finanzas

- Determinar la capacidad de endeudamiento de la organización.
- Acrecentar la disponibilidad de los fondos monetarios.
- mejorar la rentabilidad de la organización.
- realizar todos los registros contables de la organización.

#### Servicio

- identificar las necesidades de los clientes.
- ofrecer un servicio que satisfaga las necesidades de los clientes.

#### Marketing

- Implementar estrategias de financiamiento
- crear planes y promociones que mejoren la competitividad de la empresa

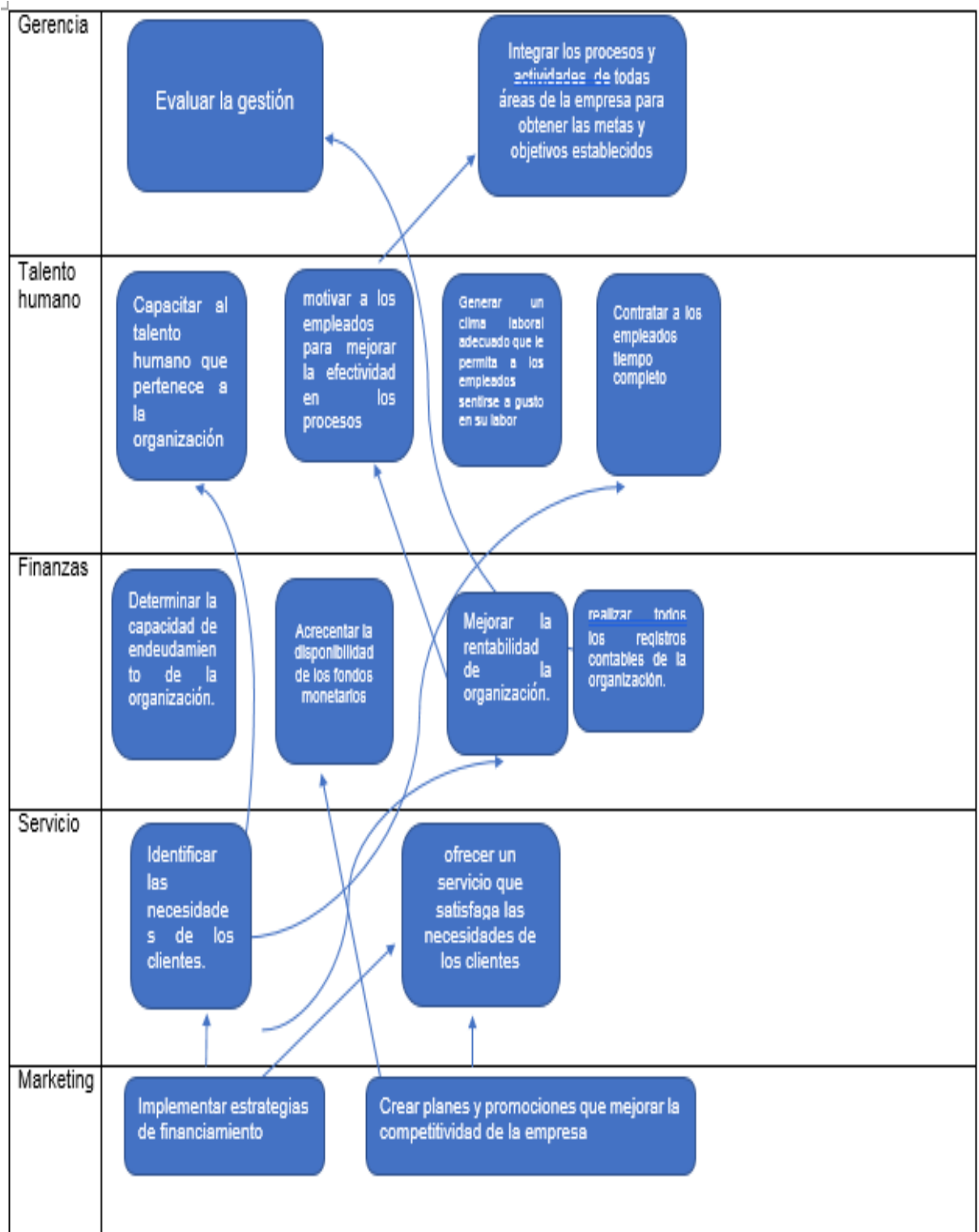


Tabla 70 Mapa Estratégico

## 2 REESTRUCTURACIÓN MODELO DE COSTOS

### CONTEXTO

La empresa FACE TO FACE TO THE FUTURE S.A.S. ha tenido diferentes falencias a lo largo de su consolidación; esto se ve claramente evidenciado en el modelo de costos, ya que este se toma como un mecanismo ambiguo y solo se estructura de manera adecuada cuando su fin es netamente tributario, asimismo sus procedimientos no cumplen con una manual preestablecido para estos.

Por otro lado, es de vital importancia reestructurar de manera clara el modelo de costos que tiene la empresa con el fin de brindar mejores resultados en los diferentes departamentos de las compañías, con esto incrementar las utilidades y establecer de manera estándar sus costos y gastos en un modelo de costos ABC estructurado desde sus servicios.

### FORMULACION

Este proyecto está enfocado en el diseño de una reestructuración del modelo de costos ABC de la empresa Face to Face ubicada en la ciudad de Fusagasugá, debe decirse que la motivación principal radica en la necesidad de generar un excelente servicio y un mejor manejo contable en el modelo de costos, que, si bien la empresa ha querido desarrollar a través del tiempo, no cuenta con los conocimientos necesarios para su implementación

Por consiguiente, este proyecto se justifica desde el modelo organizacional enfocado a los manuales de procesos, procedimientos, teniendo en cuenta los manuales de funciones, esta propuesta se desarrolla con el fin de dar una solución puntual y estructurada al problema previamente mencionado, planeando un cronograma de ejecución, una propuesta estructurada para lograr los fines propuestos.

Este proyecto contribuye de manera puntual a que la empresa:

- Mejore sus procesos administrativos
- Diagnostique sus falencias a nivel organizacional y en su modelo de costos ABC
- Defina estrategias y políticas coherentes en el marco normativo, vigilado por la secretaria de educación
- Prevenir posibles problemas de gestión en el desarrollo de las actividades en los tres procesos transversales, administrativos, operacionales, contables (modelo de costos).

Este proyecto contribuye a nivel profesional y personal a generar conocimientos significativos y aplicar contenidos vistos en la carrera desde diferentes campos, perfeccionados a través de la investigación y el diagnóstico de una compañía ya establecida.

### 3. PROCESO DE PLANEACION

#### 3.1 DESCRIPCION DE LA EMPRESA

FACE TO FACE TO FUTURE SAS se estableció hace 8 años como una empresa prestadora de servicios enfocados a la educación y el desarrollo humano por competencias, desde entonces ha desarrollado una extensa experiencia a nivel regional. La mayor parte de los proyectos realizados por la empresa son relacionados con convenios interinstitucionales que se han aplicado a diferentes municipios de la región del Sumapaz demostrando su efectividad en la enseñanza del idioma Ingles según el Marco referencia europeo (MCE).

Desde su establecimiento la empresa ha tenido su aprobación ante el Ministerio de Educación Nacional (MEN) por medio de la secretaria de Educación Municipal de Fusagasugá, asimismo ha participado activamente con el compromiso Social, generando proyectos de interés social en la región a través de la enseñanza del idioma Ingles.

Por consiguiente, se ha consolidado como una organización legal y autónoma, obteniendo así su licencia y resolución para ejercer la actividad educativa de conformidad con la ley; por otro lado, ha consolidado su casa matriz en la calle 15 No.6 -58 Barrio Coburgo, obteniendo reconocimiento como una institución seria y responsable en la enseñanza de idiomas en toda la región.

#### 3.2 ANÁLISIS DEL SECTOR (FUERZA COMPETITIVA)

Competencia:

- Face forever
- English zone
- Academia inter american

Características: Centros de enseñanza del idioma Ingles aprobados por la secretaria de educación de Fusagasugá, con metodologías ambiguas, con costos inferiores a los estándares determinados por Face to Face y plasmados en su PEI.

#### 3.3 DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS INTERNO

FACTOR	CRITERIO	EXISTE		APRO- BADO	RESTRUC- TURAR	POR APLICAR
		SI	NO			
Administrativo	Matriz DOFA		X	X	X	X
Contable	Modelo de costos	X		X	X	X

*Tabla 71 Diagnostico gerencial (1/2)*

Diagnostico Gerencial (2/2)

Contable	Inventario Materiales		X	X	X	X
Financiero	Cartera	X		X		X
Administrativo	Recursos Humanos		X	X	X	X
Administrativo	Recursos Físicos	X		X	X	X
Administrativo	Innovación		X	X		X
Comercial	Reputación e imagen	X		X		X
Administrativo	Manuales de procesos		X	X	X	X
Administrativo	Manuales de Funciones		X	X	X	X
Administrativo	Estructura Servicios		X	X	X	X
Administrativo	Estructura legal	X		X	X	X
Comercial	Tácticas operacionales	X		X	X	X
Comercial	Estrategia de comercialización	X		X	X	X

Tabla 72 Diagnostico gerencial (2/2)

### 3.3.1 Matrices

- Factores críticos recursos contables y financieros  
Actualmente la institución no cuenta con un modelo financiero definido y además en su modelo de costos es empírico y general, es decir no se lleva una contabilidad definida que exprese la situación real de la compañía; el modelo contable es solo aplicado para fines tributarios y no tiene una estructura definida.
- Factores críticos recursos humanos  
Los recursos humanos en la institución nunca se han gestionado, ni sean parametrizado sus funciones en manuales de procesos y procedimientos de manera sistemática y organizada
- Factores críticos recursos físicos: Los recursos físicos en la institución están descritos en la siguiente tabla

#### Recursos Físicos

CONCEPTO	PROPIO	TERCEROS	DETERIORO
INFRAESTRUCTURA		X	X
TABLEROS	X		X
SILLAS	X		X
MUEBLES	X		X
MESAS	X		X
EQUIPO DE AUDIO	X		
MATERIALES	X		
COMPUTADORES	X		X
IMPRESORA	X		X
LETREROS	X		
VITRINAS	X		X
PENDONES	X		
TELEVISORES	X		X

*Tabla 73 Recursos Físicos*

- Innovación

La institución a lo largo de su consolidación como empresa pionera de la región en la enseñanza de idiomas, ha incorporado una serie de herramientas lúdicas y prácticas con el fin de eliminar la tediosa metodología magistral e implementar unos sistemas de práctica y dinamismo en los diferentes programas de Inglés

- Reputación e imagen

La institución ha logrado posicionarse dentro del mercado como una empresa seria y responsables, entregando las mejores garantías para la enseñanza del idioma Inglés y su relación a nivel interinstitucional con diferentes entes a nivel público y privado

### 3.3.2 Configuración de la empresa

- Estructura legal

#### Nomograma

NORMA	DESCRIPCION	LEY, ARTICULO, NORMA
<b>DECRETO 3870 DE 2006</b>	Las empresas con enfoque al desarrollo humano deben estar reglamentadas en todos sus procesos además de poseer todos los recursos para ejercer la actividad de capacitación y formación. (Ministerio-de-Educacion-Nacional, 2006)	Ministerio de Educación Nacional (MEN)

Tabla 74 Nomograma (1/2)

Nomograma (2/2)

<p><b>NTC 5580 DE 2007</b></p>	<p>Los estándares son vitales para el desarrollo de los programas académicos además de la normalización de los mismos acoplados a entes nacionales e internacionales como lo son Ministerio de Educación Nacional y el Marco Común Europeo los cuales determinan la clasificación de las certificaciones aprendizajes, metodologías y otros aspectos fundamentales para el desarrollo de una segunda lengua. (ICONTEC, 2012)</p>	<p>Instituto de Normas técnicas y certificación (ICONTEC).</p>
<p><b>LEY GENERAL DE EDUCACIÓN</b></p>	<p>Los objetivos fundamentales se basan en el desarrollo de programas de aprendizaje para las personas en general enfocados en el desarrollo de una segunda lengua y estructurados en el Proyecto Educativo Institucional. (Congreso-de-la-Republica, <a href="http://www.mineducacion.gov.co">http://www.mineducacion.gov.co</a>, 1994)</p>	<p><b>ARTICULO 23 DE 1994</b></p>
<p><b>Ley 1258, SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES.</b></p>	<p>La constitución de una organización debe cumplir con un contenido específico el cual acoja tres factores claves; recursos planes y actividades. (Congreso-de-la-Republica, <a href="http://www.supersociedades.gov.co">http://www.supersociedades.gov.co</a>, 2008)</p>	<p><b>ARTICULOS DEL 2008</b></p>

Tabla 75 Nomograma (2/2)



Estructura financiera

Estudiantes Matriculados por año, impuestos e inflación proyectados

<b>TABLA DE ESTUDIANTES MATRICULADOS POR CADA AÑO Y INFLACION ANUAL Y RENTA</b>						
<b>DETALLE</b>	<b>AÑO 2011</b>	<b>AÑO 2012</b>	<b>AÑO 2013</b>	<b>AÑO 2014</b>	<b>AÑO 2015</b>	<b>TOTAL</b>
Inflación anual promedio	0,00%	2,44%	1,94%	3,66%	6,67%	11,90%
Estudiantes	180	190	200	210	220	1000
Valor programa	1.800.000	1.850.400	1.905.912	1.955.466	2.023.907	2.264.752
Impuesto a la equidad	9%	9%	9%	9%	9%	9%
Impuesto de renta promedio	25%	25%	25%	25%	25%	25%

*Tabla 76 Estudiantes Matriculados por año, impuestos e inflación proyectados*

Presupuesto de ingresos 2011-2015

<b>PRESUPUESTO DE INGRESOS Y GASTOS</b>						
<b>2011 - 2015</b>						
<b>CODIGO</b>	<b>DETALLE</b>	<b>AÑO 2011</b>	<b>AÑO 2012</b>	<b>AÑO 2013</b>	<b>AÑO 2014</b>	<b>AÑO 2015</b>
	<b>INGRESOS</b>					
<b>4</b>	<b>OPERACIONALES</b>					
4305	SERVICIOS EDUCATIVOS	<b>328.800.000</b>	<b>356.510.400</b>	<b>386.264.832</b>	<b>415.862.375</b>	<b>450.656.628</b>
43055003	Matriculas	324.000.000	351.576.000	381.182.400	410.647.800	445.259.543
43055005	Constancias					
43055010	Derechos de Grado					
43055090	Otros Servicios conexos a la Educación	4.800.000	4.934.400	5.082.432	5.214.575	5.397.085
<b>TOTAL</b>	<b>PRESUPUESTO DE INGRESOS</b>	<b>328.800.000</b>	<b>356.510.400</b>	<b>386.264.832</b>	<b>415.862.375</b>	<b>450.656.628</b>

*Tabla 77 Presupuesto de ingresos 2011-2015*

Presupuesto de egresos 2011-2015

EGRESOS						
52	GASTOS DE OPERACIÓN					
5211	GENERALES	155.873.008	160.237.452	165.044.576	169.335.738	175.262.484
521109	Honorarios y contratos OPS	36.420.000	37.439.760	38.562.953	39.565.590	40.950.385
5210	Arriendo	27.000.000	27.756.000	28.588.680	29.331.986	30.358.605
510506	Sueldos	90.360.000	92.890.080	95.676.782	98.164.379	101.600.132
521112	Materiales y Suministros	756.000	777.168	800.483	821.296	850.041
521113	Mantenimientos	850.608	874.425	900.658	924.075	956.417
521114	Reparaciones	600.000	616.800	635.304	651.822	674.636
521115	Servicios públicos	2.726.400	2.802.739	2.886.821	2.961.879	3.065.544
521117	Viáticos y gastos de Viajes	2.760.000	2.837.280	2.922.398	2.998.381	3.103.324
521119	Publicaciones	6.000.000	6.168.000	6.353.040	6.518.219	6.746.357
521120	Fotocopias (Gastos de papelería)	3.000.000	3.084.000	3.176.520	3.259.110	3.373.178
521123	Seguros Generales	220.000	226.160	232.945	239.001	247.366
521126	Capacitación	3.000.000	3.084.000	3.176.520	3.259.110	3.373.178
521129	Materiales de Educación	9.000.000	9.252.000	9.529.560	9.777.329	10.119.535
521135	Eventos culturales y educativos	1.920.000	1.973.760	2.032.973	2.085.830	2.158.834
521153	Elementos de Aseo y Cafetería	3.600.000	3.700.800	3.811.824	3.910.931	4.047.814
52119002	Devoluciones	2.400.000	2.467.200	2.541.216	2.607.288	2.698.543
52119004	Gastos Bancarios	240.000	246.720	254.122	260.729	269.854
52119010	Otros Gastos Generales	1.440.000	1.480.320	1.524.730	1.564.373	1.619.126

Tabla 78 Presupuesto de egresos 2011-2015

## Estado de resultados presupuestado 2011-2015

TOTAL PRESUPUESTO DE GASTOS E INVERSION					
Utilidad bruta	133.156.992	155.389.388	179.110.189	203.321.711	230.677.041
Impuesto	43.941.807	51.278.498	59.106.363	67.096.165	76.123.424
Utilidad Liquididad	89.215.185	104.110.890	120.003.827	136.225.547	154.553.618
Utilidad mensual	7.434.599	8.675.907	10.000.319	11.352.129	12.879.468

Tabla 79 Estado de resultados presupuestado 2011-2015

## Presupuesto de inversión 2011-2015

15	Propiedad planta y equipo					
161502	Adición y Mejoras a la planta física	500.000	514.000	529.420	543.185	562.196
1665	Muebles, Enseres y Equipos de oficina		0	0	0	0
166501	Muebles y Enseres	600.000	616.800	635.304	651.822	674.636
1670	Equipos de Comunicación y Computación		0	0	0	0
167001	Equipos de Comunicación	300.000	308.400	317.652	325.911	337.318
167002	Equipos de Computación	1.350.000	1.387.800	1.429.434	1.466.599	1.517.930
167090	Otros Equipos de Comunicación y Computación	600.000	616.800	635.304	651.822	674.636

Tabla 80 Presupuesto de inversión 2011-2015

- Dirección y administración

Face to Face to the Future SAS con sus tres departamentos se encarga de ejecutar la asignación efectiva de recursos a corto plazo para mejorar los procesos, habitualmente se centran en políticas, directrices, normatividad, retroalimentación e ideas, entre las diferentes unidades académicas y a nivel estratégico las decisiones a tomar son de un fuerte componente subjetivo. Igualmente, el flujo de información se realiza a través de tres grupos principales: horizontal (para la coordinación) y vertical (basadas en los niveles de jerarquías) y una combinación de la comunicación horizontal y vertical.

**Comunicación vertical.** Esta forma de comunicación se desarrolla con las directrices, políticas, normatividad, requisiciones, e información institucional, que, desde los niveles de mayor jerarquía, fluyen internamente hacia el resto de la comunidad educativa y externamente hacia la sociedad. A esta primera forma le llamaremos ascendente y se desarrollan los flujos verticales de comunicación descendentes. Esta forma de comunicación de jefe a subordinado, normalmente se trata de órdenes: decisiones, objetivos que hay que cumplir, planes que se van a implantar, políticas, procedimientos, etc. Puede constituir en solicitudes específicas de información para la toma de decisiones o controlar el funcionamiento. Este tipo de comunicación se da jerárquicamente Consejo de dirección, director, y administrativos en el orden administrativo; y en el orden académico Consejo de dirección, director, coordinador académico, docentes, estudiantes.

**Comunicación horizontal.** Este tipo de comunicación fundamentada en la flexibilidad académica, privilegia la coordinación, la colaboración y el trabajo en equipo entre personas y unidades académicas que están en el mismo nivel de la estructura organizacional. Aquí también se definen políticas, procedimientos e intercambio de ideas para la toma de decisiones. Esta comunicación se ve reflejada en el trabajo interdisciplinario de los Comités Curriculares. Es así como se da esta comunicación entre pares como los administrativos; secretaria-contador en el orden administrativo; coordinador académico-docentes.

**Comunicación horizontal-vertical.** Comunicación transversal: esta forma de comunicación permite el ejercicio de una interacción entre las distintas unidades académicas y administrativas, cuando en el ejercicio de la denominada autoridad funcional o técnica, se requiere una intervención de una unidad académica en las actividades de otra. Este tipo de comunicación se evidencia en las reuniones curriculares, donde todos los miembros: directivos, administrativos y docentes deben participar con sus ideas, sugerencias y experiencias.

**Comunicación informal:** esta forma de comunicación está referida al clima organizacional en el ambiente de trabajo. Fortalece las relaciones humanas a través del diálogo, saber expresar bien las ideas y saber escuchar a los demás, en un ambiente de confianza, respeto y tolerancia. Este tipo de comunicación es vital, ya que no obstante denominarse informal, es esencial para que las demás formas de comunicación se den fluida y armoniosamente. En FACE TO FACE TO THE FUTURE es la comunicación del cotidiano, del diario vivir, en lo posible en la lengua inglesa y mediatizada por las directivas frente a situaciones discordantes particulares.

Con estas formas de comunicación el programa FACE TO FACE resalta los valores de ésta, en el sentido descrito partiendo del reconocimiento del otro, del respeto por las diferencias, del manejo adecuado del diseño para lograr el

consenso, de la construcción de una esfera de la comunicación, que logre un espacio de encuentro y no de desencuentro.

- Servicios

Programa por un año

PROGRAMA	MODALIDAD	TIEMPO TOTAL	TIEMPO POR NIVELES	TIPO DE CERTIFICACION	COSTO TOTAL
Programa de educación para el trabajo y el desarrollo humano en ingles por competencias "face to face".	ACADEMICA	12 meses.	375 horas	Certificado de Aptitud Ocupacional de Conocimientos Académicos en el Idioma Ingles.	\$ 2.200.000

Tabla 81 Programa por un año

Nota: el programa por un año cuenta con los 4 niveles de certificación (BASICO A1, INTERMEDIO A1+, AVANZADO A2, SUPERIOR B1)

Programa por Nivel

NIVEL	Nº DE HORAS DIARIAS	Nº DE HORAS SEMANALES	Nº HORAS AL MES	Nº HORAS POR NIVEL	Nº HORAS COMPLEMENTARIAS	TIEMPO POR NIVEL
A1	2	12	48	90	6	3 MESES
A2	2	12	48	110	10	3 MESES
B1	3	18	72	175	5	3 MESES
B2	3	18	72	200	16	3 MESES

Tabla 82 Programa por Nivel

### Descripción de niveles de formación

NIVEL	VALOR TOTAL	FORMA DE PAGO
A1	\$ 370.000	De contado, o financiado según duración del nivel.
A2	\$ 450.000	De Contado, o financiado según duración del nivel
B1	\$ 570.000	De Contado, o financiado según duración del nivel.
B2	\$ 800.000	De Contado, o financiado según duración del nivel.

Tabla 83 Descripción de niveles de formación

**Nota:** La hora complementaria hace relación a horas adicionales que brinda el programa para repaso, refuerzo, práctica adicional y/o ampliación de temas.

### Programa para Niños: (edad 4-12)

PROGRAMA	MODALIDAD	TIEMPO TOTAL	TIEMPO POR NIVELES	TIPO DE CERTIFICACION	COSTO TOTAL
Programa de educación para el trabajo y el desarrollo humano en ingles por competencias "face to face".	ACADEMICA	12 meses.	192 horas	Certificado de Aptitud Ocupacional de Conocimientos Académicos en el Idioma Ingles.	\$ 2.200.000

Tabla 84 Programa para Niños: (edad 4-12)

Nota: el programa para niños cuenta con un nivel estandarizado de certificación (BASICO A1), en excepciones pueden avanzar al nivel (INTERMEDIO A1+) dependiendo sus capacidades y conocimiento.

#### Programa especializado

PROGRAMA	MODALIDAD	TIEMPO TOTAL	TIEMPO POR NIVELES	TIPO DE CERTIFICACION	COSTO TOTAL
Programa de educación para el trabajo y el desarrollo humano en ingles por competencias "face to face".	ACADEMICA	3-4 meses.	50 horas	Certificado de Aptitud Ocupacional de Conocimientos Académicos en el Idioma Ingles.	\$ 500.000

*Tabla 85 Programa especializado*

#### Horas Privadas (Asesoría)

PROGRAMA	MODALIDAD	TIEMPO TOTAL	TIEMPO POR NIVELES	TIPO DE CERTIFICACION	COSTO TOTAL
Programa de educación para el trabajo y el desarrollo humano en ingles por competencias "face to face".	ACADEMICA	relativo	relativo horas	Constancia de estudios referencia MCE.	\$ 30.000 c/u

*Tabla 86 Horas Privadas (Asesoría)*

- Mercados

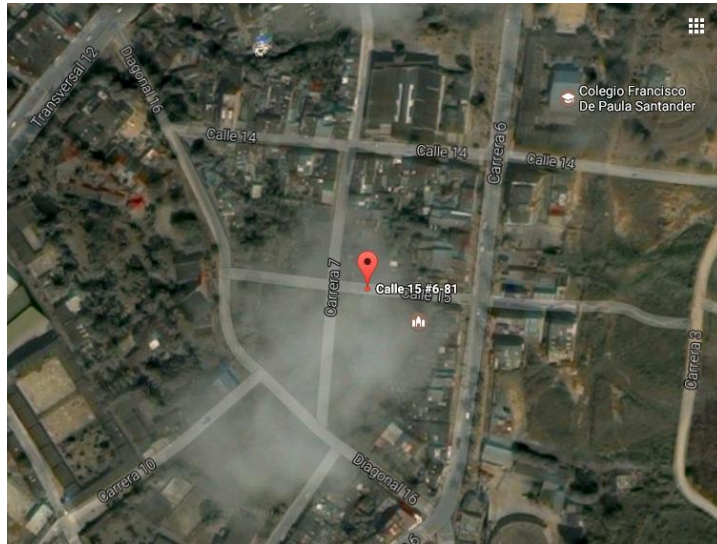
Tipo de Clientes	
Concepto	Descripción
Perfil de clientes	Hombre y Mujeres
Edad	de 4 años a 50 años
Nivel educación	el nivel educacional de los clientes va desde un grado cero (sin conocimientos, pero con habilidades básicas de escritura, lectura, escucha y pronunciación del idioma español), hasta personas con conocimientos en maestrías.
Estado civil	en esta segmentación se toma su poder de decisión junto con su poder adquisitivo para tomar el programa es muy relativo, no se tiene en cuenta el estado Civil, puesto que se trabaja con adolescentes, jóvenes y niños.
Estabilidad laboral	la estabilidad no está como un segmento fundamental puesto que muy pocas personas tienen un contrato estructurado de trabajo, la mayoría de ellos solo tienen contratos de prestación de servicios.
Geo demográficas	las personas sienten la necesidad de aprender inglés, puesto que es exigido en diferentes instituciones de educación básica, secundaria y de educación superior.
Influencias generacionales	las influencias generacionales están dadas por un grupo catalogado como los millennials y está conformada por todos aquellos jóvenes que llegaron a su vida adulta con el cambio de siglo, es decir en el año 2000.
Situación social	A la generación del milenio también se le conoce por su carácter boomerang, ya que son aquellos que han vuelto a casa por su situación económica y la formación de un hogar se retrasa de manera paralela a la situación económica actual: la dificultad y limitaciones para llegar a encontrar un trabajo y para acceder a una vivienda. (Nava-Karp & Stacey, 2015)

*Tabla 87 Mercados*



- Localización

En esta Grafica se representa el Instituto de Idiomas Face to Face to the Future S.A.S, con domicilio en Fusagasugá- Cundinamarca, ubicado en la Calle 15 No 6-58 Barrio Coburgo.



*Ilustración 3 Mapa satelital de la empresa*

**Fuente:** (GoogleMaps, 2017)

- Organización

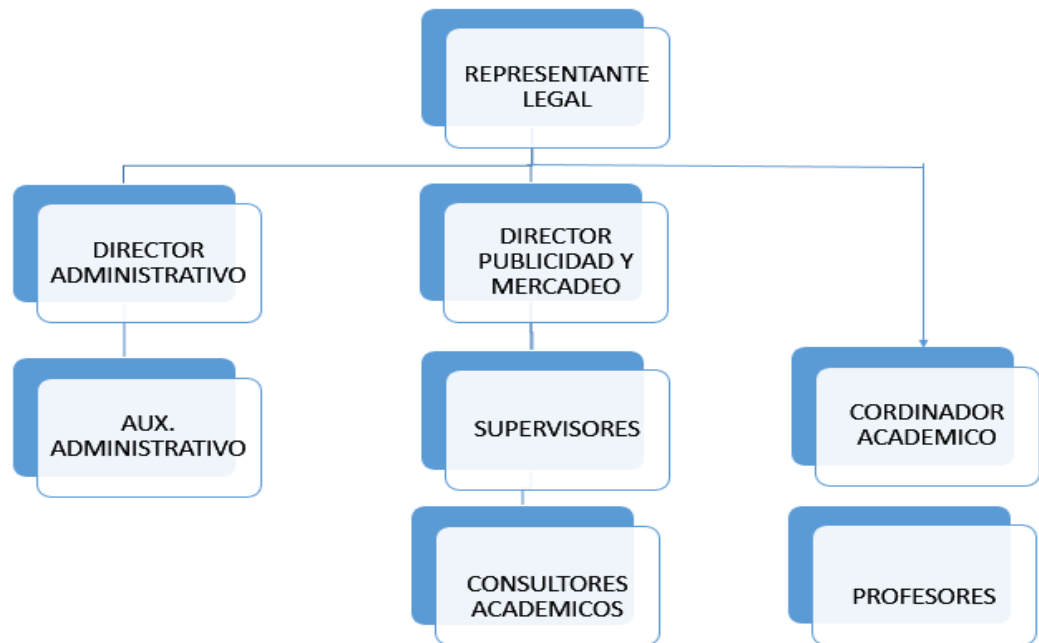


Ilustración 4 Organigrama Face to Face

## MISIÓN

Proporcionar a los estudiantes de Fusagasugá, la provincia de la Sumapaz y del país, la enseñanza, la práctica y el uso adecuado del idioma inglés, a través de un proceso integrado a la realidad y al objetivo de estudio, sin dejar de lado valores socio-afectivos como el trabajo en equipo, la innovación y competitividad en el campo laboral, empresarial, social, académico y cultural.

Todo ello con el fin de colaborar con la sociedad en la formación de ciudadanos que adquieran el conocimiento suficiente para hablar, escribir, leer y comprender el idioma inglés a través del programa FACE TO FACE, lo mismo que conocer parte de la altura de los países de habla inglesa de manera fácil y sencilla y se amplíen los horizontes en su proyecto de vida. (Monsalve Cuervo, 2011)

## VISIÓN

Posiciona en el 2021 a “FACE TO FACE TO THE FUTURE” como centro pionero, autónomo e innovador en la metodología para la enseñanza, del idioma inglés en el ámbito regional. Nacional e internacional. Certificando en calidad como producto de mejoramiento continuo de sus procesos y el resultado demostrado en sus egresados quienes se caracterizan por tener un

buen dominio del idioma inglés, siendo este el lenguaje que, arca actualmente el ejercicio personal y profesional de un mundo globalizado

- Estrategia de comercialización

**Medios web:** donde se envía publicidad acerca de las promociones, becas y descuentos desarrollados por la institución, estos son actualmente utilizados de manera espontanea

- Página web
- Página oficial de Facebook, Twitter, Instagram.
- Correo institucional

**Medios Físicos:** aquellos que utiliza la compañía por medio de sus alianzas y a través de sus colaboradores

- Volantes
- Afiches publicitarios
- Tarjetas de presentación

**Alianzas estratégicas publicitarias:** aquellos que desarrolla la institución acordando un beneficio en doble vía o pagando para pautar en alguno de estos medios

- Emisoras
- Televisión
- Carro valla
- Páginas amarillas
- Periódicos

- Tácticas operacionales

#### **Tácticas Administrativas**

- Desarrollo de estrategias para mejorar el servicio, en los entes que tienen contacto directo con los clientes.
- Estructuración de metas y objetivos para el mejoramiento continuo de acuerdo a su misión y visión

#### **Tácticas Operativas (Académicas)**

- Planteamiento de estrategias para la efectividad en la enseñanza del idioma inglés
- Desarrollo de metodologías alternas incluyentes y congruentes con los temas a enseñar

#### **Tácticas comerciales**

- Formulación de estrategias de comercialización en diferentes medios como las redes sociales
- Generación de una propuesta de valor y diferenciación en todo el mercado regional

#### 4. PLAN DE MEJORAMIENTO

Plan de mejoramiento (1/3)

Descripción de aspecto a mejorar	Situación Actual	Efecto Esperado	Plan de Acción	Responsable	Fecha Prevista	Recursos
<b>PROCESOS ORGANIZACIONALES 2017</b>						
<b>Objetivo: Mejorar las condiciones de la organización por medio de estrategias que permitan su crecimiento.</b>						
<b>Diseño de un plan de Marketing Estratégico.</b>	Falta de un sistema organizado de estrategias para mejorar las ventas.	Implementar un programa estructurado de estrategias marketing.	Realizar reuniones ejecutivas, las cuales permitan diseñar un plan estratégico.	Departamento de Marketing	01/11/2016; Plan corto plazo.	Humanos, Materiales Tecnológicos y Publicitarios.
<b>Crear un Plan financiero estructurado.</b>	Falta de un Plan de producción más eficiente.	Desarrollar de un sistema el cual permita una producción más eficiente.	Desarrollar un plan de actividades para el desarrollo del plan de producción.	Gerencia y Departamento administrativo.	01/02/2017; Plan Mediano plazo	Humanos Materiales Tecnológicos
<b>Crear área financiera.</b>	Falta de un Plan financiero más adecuado a la organización.	Desarrollo e implementación del área financiera.	Realizar un manual para el área financiera.	Departamento Administrativo.	01/02/2017; Plan Mediano plazo.	Humanos Materiales Tecnológicos y físicos.

Tabla 88 Plan de mejoramiento (1/3)

Plan de mejoramiento (2/3)

<b>Establecer valores corporativos</b>	Falta de sistema de información de la organización.	Implementar un programa informativo.	Realizar reuniones, las cuales permitan tener un sentido de pertenencia.	Departamento de Administrativos	01/11/2016; Plan corto plazo.	Humanos, Materiales Tecnológicos.
<b>Diseñar una filosofía que promueva el buen clima laboral.</b>	Falta de un Plan de integración.	Desarrollar de un sistema el cual permita una producción más eficiente.	Realizar un plan de actividades para la publicación de información.	Gerencia y Departamento administrativo.	01/11/2016; Plan corto plazo.	Humanos Materiales Tecnológicos
<b>Promover el aprendizaje de los aspectos importantes de la compañía.</b>	Falta de un Plan informativo de procesos.	Desarrollo e implementación de estrategias informativas.	Realizar una cartilla informativa.	Departamento Administrativo.	01/11/2016; Plan corto plazo.	Humanos Materiales Tecnológicos y físicos.

Tabla 89 Plan de mejoramiento (2/3)

Plan de mejoramiento (3/3)

<b>Estudio impacto servicio cliente.</b>	<b>del del al</b>	Falta de estudio informativo de gestión.	Implementar una investigación estructurada de la atención al cliente.	Realizar reuniones ejecutivas, las cuales permitan diseñar un plan de auto-diagnostico.	Área de recursos Humanos	01/11/2016; Plan corto plazo.	Humanos, Materiales Tecnológicos.
<b>Estudio mercados.</b>	<b>de</b>	Falta de un Plan de Marketing especializado.	Desarrollar de un sistema el cual permita generar más producción.	Desarrollar un plan de estrategias para el desarrollo del plan de producción.	Gerencia y Departamento administrativo.	01/02/2017; Plan Mediano plazo	Humanos Materiales Tecnológicos
<b>Estudio nuevas herramientas tecnológicas.</b>	<b>a</b>	Falta de un sistema tecnológico más adecuado a la organización.	Implementación de nuevas tecnologías.	Realizar un avance en procesos informáticos.	Departamento Administrativo.	01/12/2016; Plan corto plazo.	Humanos Materiales Tecnológicos y físicos.

Tabla 90 Plan de mejoramiento (3/3)

Estudiantes Matriculados por año, impuestos e inflación proyectados 2016-2020

<b>TABLA DE ESTUDIANTES MATRICULADOS POR CADA AÑO Y INFLACION ANUAL Y RENTA</b>						
<b>DETALLE</b>	<b>AÑO 2016</b>	<b>AÑO 2017</b>	<b>AÑO 2018</b>	<b>AÑO 2019</b>	<b>AÑO 2020</b>	<b>TOTAL</b>
Inflación anual promedio	5,75%	4,13%	3,00%	3,59%	1,39%	17,86%
Estudiantes	220	240	260	280	300	0
Valor programa	2.023.907	2.107.494	2.170.719	2.248.648	2.279.904	0
Sobretasa	9%	0%	0%	0%	0%	0%
Impuesto de renta promedio	25%	34%	33%	33%	33%	33%

Tabla 91 Estudiantes Matriculados por año, impuestos e inflación proyectados 2016-2020

Presupuesto de ingreso y gastos 2016-2020

<b>PRESUPUESTO DE INGRESOS Y GASTOS</b>						
<b>2016 - 2020</b>						
<b>CODIGO</b>	<b>DETALLE</b>	<b>AÑO 2016</b>	<b>AÑO 2017</b>	<b>AÑO 2018</b>	<b>AÑO 2019</b>	<b>AÑO 2020</b>
	<b>INGRESOS</b>					
	<b>4 OPERACIONALES</b>					
4305	SERVICIOS EDUCATIVOS	<b>168.000.000</b>	<b>174.938.400</b>	<b>180.186.552</b>	<b>186.655.249</b>	<b>189.249.757</b>
43055003	Matriculas	163.000.000	169.731.900	174.823.857	181.100.033	183.617.324
43055005	Certificados y Constancias					
43055010	Derechos de Grado					
43055090	Otros Servicios conexos a la Educación	5.000.000	5.206.500	5.362.695	5.555.216	5.632.433
<b>TOTAL PRESUPUESTO DE INGRESOS</b>		<b>168.000.000</b>	<b>174.938.400</b>	<b>180.186.552</b>	<b>186.655.249</b>	<b>189.249.757</b>

Tabla 92 Presupuesto de ingreso y gastos 2016-2020



Presupuesto de Egresos 2016-2020

EGRESOS						
<b>52</b>	<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>					
5211	GASTOS GENERALES	76.376.608	78.107.764	79.670.997	81.597.786	82.370.595
521109	Honorarios y contratos de Prestación de Servicio	8.460.000	8.460.000	8.713.800	9.026.625	9.152.096
5210	Arriendo	26.000.000	26.000.000	26.000.000	26.000.000	26.000.000
510506	Sueldos	8.460.000	8.809.398	9.073.680	9.399.425	9.530.077
521112	Materiales y Suministros	756.000	787.223	810.839	839.949	851.624
521113	Mantenimientos	850.608	885.738	912.310	945.062	958.199
521114	Reparaciones	600.000	624.780	643.523	666.626	675.892
521115	Servicios públicos	3.200.000	3.332.160	3.432.125	3.555.338	3.604.757
521117	Viáticos y gastos de Viajes	2.500.000	2.603.250	2.681.348	2.777.608	2.816.217
521119	Impresos y Publicaciones	6.000.000	6.247.800	6.435.234	6.666.259	6.758.920
521120	Fotocopias (Gastos de papelería)	2.500.000	2.603.250	2.681.348	2.777.608	2.816.217
521126	Capacitación	3.000.000	3.123.900	3.217.617	3.333.129	3.379.460
521129	Materiales de Educación	7.000.000	7.289.100	7.507.773	7.777.302	7.885.407
521135	Eventos culturales y educativos	1.500.000	1.561.950	1.608.809	1.666.565	1.689.730
521153	Elementos de Aseo y Cafetería	3.150.000	3.280.095	3.378.498	3.499.786	3.548.433
52119002	Devoluciones	2.400.000	2.499.120	2.574.094	2.666.504	2.703.568

Tabla 93 Presupuesto de Egresos 2016-2020

Estado de resultados presupuestado 2016-2020

TOTAL PRESUPUESTO DE GASTOS E INVERSION					
Utilidad bruta	89.723.392	94.852.166	98.477.731	102.946.482	104.738.838
Impuesto	30.505.953	32.249.736	32.497.651	33.972.339	34.563.816
Utilidad Liquidada	59.217.439	62.602.430	65.980.080	68.974.143	70.175.021
Utilidad mensual	4.934.787	5.216.869	5.498.340	5.747.845	5.847.918

Tabla 94 Estado de resultados presupuestado 2016-2020

Presupuesto de inversión 2016-2020

15	Propiedad planta y equipo	3.350.000	3.488.355	3.593.006	3.721.995	3.773.730
161502	Adición y Mejoras a la planta física	500.000	520.650	536.270	555.522	563.243
1665	Muebles, Enseres y Equipos de oficina			0	0	0
166501	Muebles y Enseres	600.000	624.780	643.523	666.626	675.892
1670	Equipos de Comunicación y Computación			0	0	0
167001	Equipos de Comunicación	300.000	312.390	321.762	333.313	337.946
167002	Equipos de Computación	1.350.000	1.405.755	1.447.928	1.499.908	1.520.757
167090	Otros Equipos de Comunicación y Computación	600.000	624.780	643.523	666.626	675.892

Tabla 95 Presupuesto de inversión 2016-2020

## MODELO DE COSTOS ABC

Objetivo misional:

Contribuir en el campo educativo; dentro del municipio de Fusagasugá, en el departamento de Cundinamarca, y en el país; a través de la enseñanza del idioma inglés, mediante el programa “**FACE TO FACE** “dirigido a ciudadanos que deseen aprender o perfeccionar el idioma inglés con el fin de que el egresado fortalezca sus competencias laborales y de esta forma mejore su proyecto de vida.

Objetos del Costo:

1. Programa por un año
2. Programa por nivel
3. Programa para niños
4. Programa especializado (requisito programa por un año)
5. Horas privadas

Descripción de recursos

<b>Tipo de recurso</b>	<b>Descripción</b>	<b>Directo</b>	<b>Compartido</b>
<b>Humano</b>	Sueldos	X	
	Honorarios	X	
	Prestaciones sociales	X	
	Seguridad social	X	
	Prestación de servicios		X
<b>Instalaciones</b>	Arrendamiento		X
<b>Equipos</b>	Mantenimiento		X
<b>Materiales</b>	Suministros (Material de apoyo académico)		X
<b>Misceláneos</b>	Servicios públicos		X
	Papelería	X	
	Cafetería	X	
	Taxis y buses		X

*Tabla 96 Descripción de recursos*

Proceso estratégico

Tipo de proceso	Área	Descripción
Estratégico	Gestión planeación	Reuniones mensuales Informes de gestión Actividades de retroalimentación de objetivos Actividades de inmersión
	Gestión financiera	Compras Estructuras de estrategias y políticas Desarrollo de actividades proyectadas
	Gestión de dirección	Informes de la empresa mensual Establecimiento de metas Cumplimiento de la visión institucional Proyección de la visión institucional Gestión en proyectos direccionamiento
	Gestión de control	Inspecciones semanales Cumplimiento de funciones Listas de chequeos Manuales de procedimientos

*Tabla 97 Proceso estratégico*

Proceso de soporte y apoyo

Tipo de proceso	Área	Descripción
	Gestión personal	Metas cumplidas Personal disponible Servicio y atención al cliente Capacitación continua Arqueos semanales
	Gestión de compras	Asientos de diario registrados periódicamente Desarrollo de informes de proveedores y clientes Manuales de compra
	Mantenimiento	Informe de mantenimiento general Cumplimiento de políticas en salubridad Desarrollo de inspecciones periódicas Gestión de informes sobre instalaciones, muebles y enseres
	Servicios generales	Inspecciones periódicas Cumplimiento de políticas de salubridad Chequeo de herramientas de aseo mensualmente Desarrollo de informes de limpieza semanal

*Tabla 98 Proceso de soporte y apoyo*

## COST DRIVER

Los controladores del costo se desarrollarán por áreas de responsabilidad

<b>Área de responsabilidad</b>	<b>Controladores del costo</b>
Administración	Tesorería Compras Talento humano Contabilidad
Comercial Operativa (Académica)	Agentes vendedores Secretaria académica Docentes

*Tabla 99 Cost drivers*

Actividades por área de responsabilidad (1/2)

<b>Controladores del costo</b>	<b>Descripción</b>
Tesorería	1.1 Recaudar los ingresos 1.2 Gestión de cobros 1.3 Pago a proveedores 1.4 Elaboración de informes periódicos 1.5 Pago de nómina y contratos por OPS
Compras	2.1 Cotizar las compras 2.2 Elaborar las ordenes 2.3 Escoger el proveedor 2.4 Verificación de inventario 2.5 Elaboración de presupuestos

*Tabla 100 Actividades por área de responsabilidad (1/2)*

## Actividades por área de responsabilidad (2/2)

Talento humano	3.1 Seleccionar el talento humano
	3.2 Desarrollar las entrevistas
	3.3 Elaborar el informe de contratos por OPS
	3.4 Elaboración de la nomina
	3.5 Elaboración de contratos
Contabilidad	4.1 Registro de compras y ventas
	4.2 Elaboración de asientos de diario
	4.3 Elaboración de estados financieros
	4.4 Pago de impuestos
	4.5 Desarrollo de conciliaciones bancarias
Agentes vendedores	5.1 Establecer políticas comerciales
	5.2 Desarrollar campañas comerciales
	5.3 Generar ventas
	5.4 Desarrollar seguimiento a los clientes
	5.5 Desarrollo de informes periódicos

*Tabla 101 Actividades por área de responsabilidad (2/2)*

## Actividades por área de responsabilidad (2/2)

Secretaria académica	6.1 Registro de estudiantes
	6.2 Gestión de informes
	6.3 Elaboración de cronogramas de clase
	6.4 Desarrollo de certificación.
	6.5 Programación de docentes
Docentes	7.1 Evaluación de clases
	7.2 Calificación de exámenes
	7.3 Enseñanza del idioma
	7.4 Asesoría personalizada
	7.5 Orientación estudiantil

*Tabla 102 Actividades por área de responsabilidad (2/2)*

Modelo de Costos ABC (modelación administración)

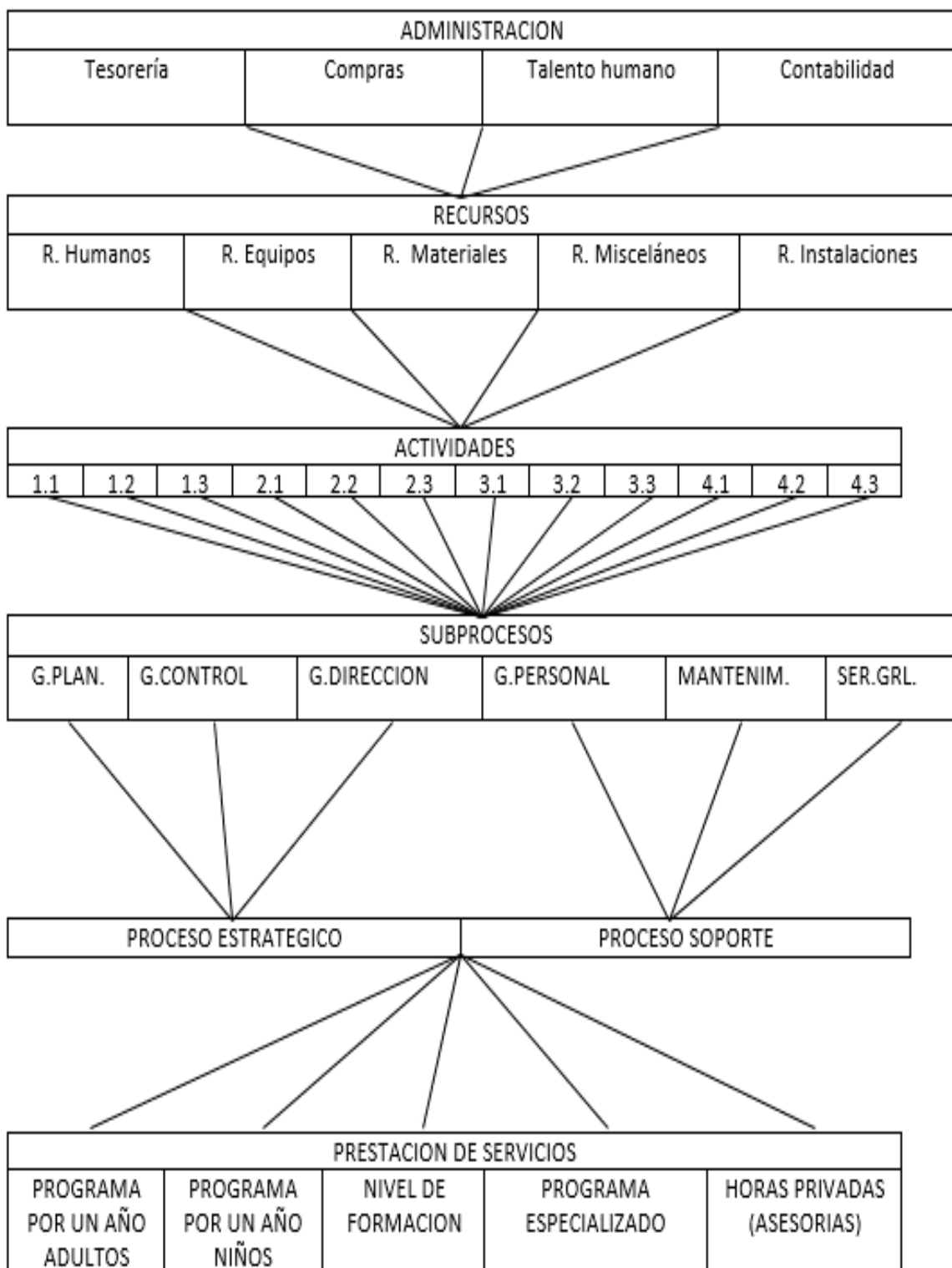


Tabla 103 Modelo de Costos ABC (modelación administración)



Modelo de Costos ABC (modelación (Comercial))

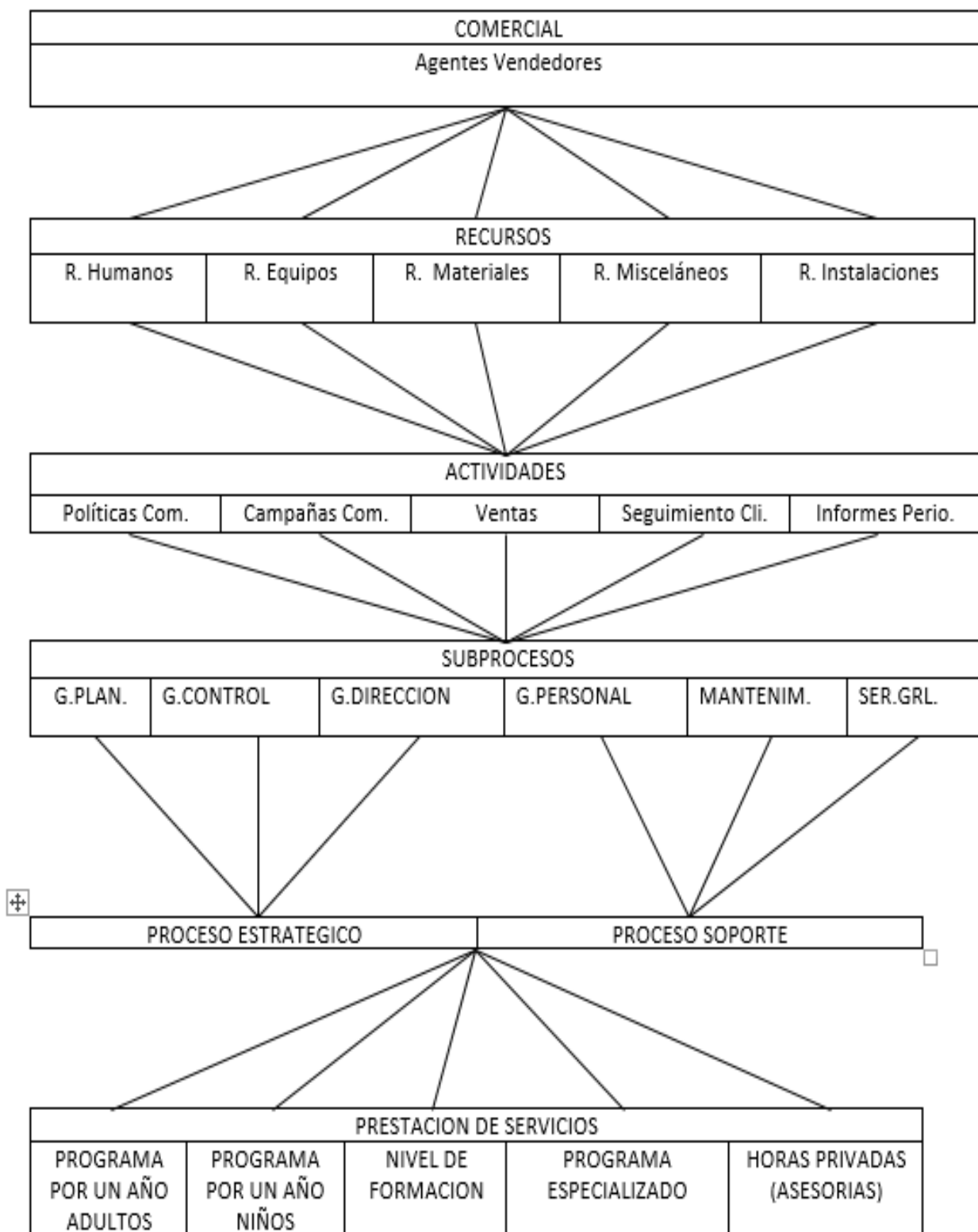


Tabla 104 Modelo de Costos ABC (modelación (Comercial))

Modelo de Costos ABC (modelación (Operativa))

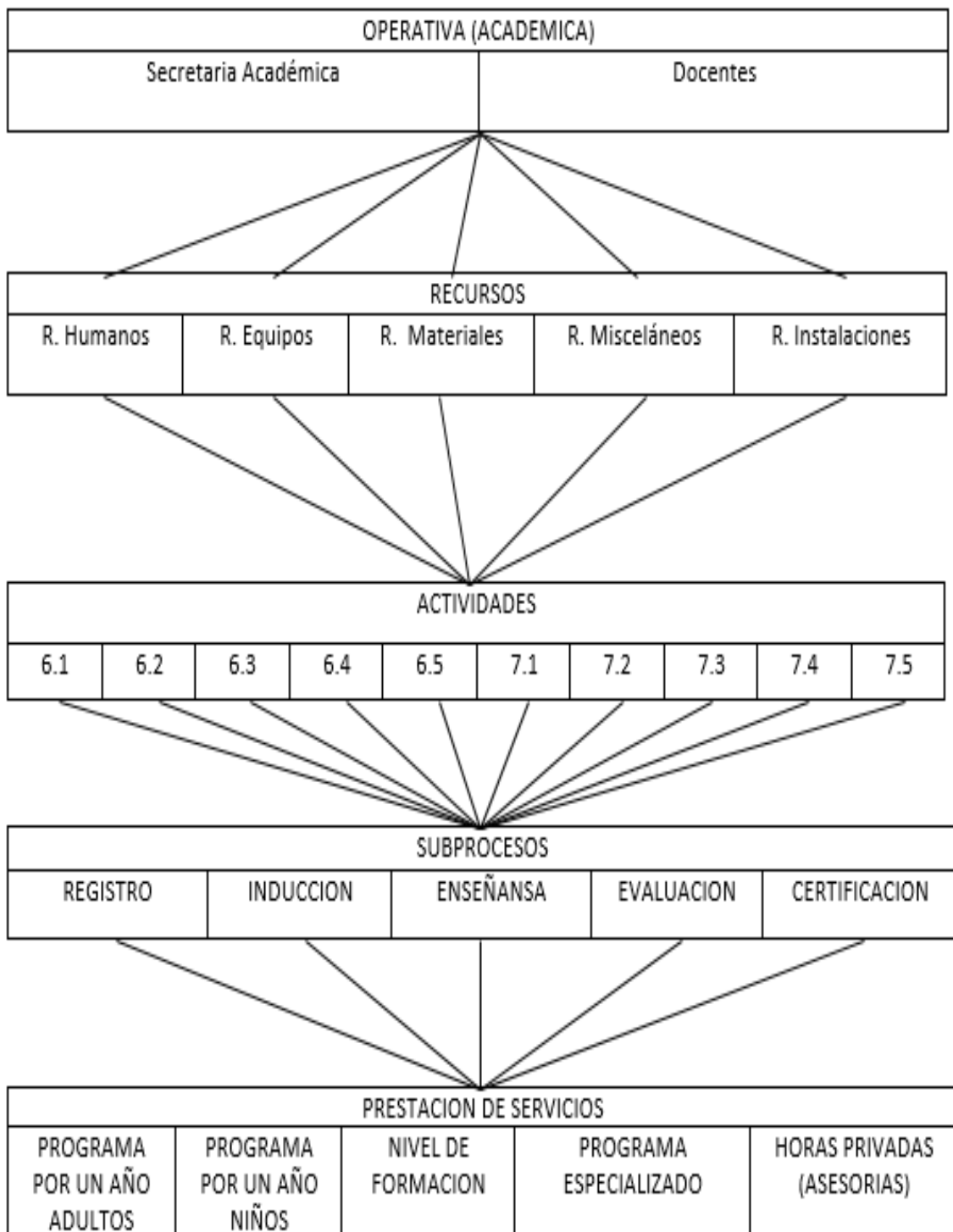


Tabla 105 Modelo de Costos ABC (modelación (Operativa))

Centros de costos 2016 (áreas de responsabilidad)

FACE TO FACE TO THE FUTURE S.A.S												
NIT. 900.437.709-4												
Diciembre 31 de 2016												
CIFRAS EN PESOS												
Recursos	Gastos operacionales de administracion				Recursos	Gastos Mercadeo		Gastos operacionales		Total	Info Base	Diferencia
	Tesoreria	Compras	Talento Humano	Contabilidad	Compartidos	Agente Vend	Secre Acade	Docente				
<b>Recurso Humano</b>												
Sueldos	2115000	2115000	2115000	2115000	0	0	0	0	8460000	8460000	0	
Honorarios	0	0	0	0	0	6660000	0	1800000	8460000	8460000	0	
Prestaciones sociales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Seguridad social	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Prestación de servicios	0	0	0	0	0	0	0	4500000	4500000	4500000	0	
<b>Total recurso humano</b>	<b>2115000</b>	<b>2115000</b>	<b>2115000</b>	<b>2115000</b>	<b>0</b>	<b>6660000</b>	<b>0</b>	<b>6300000</b>	<b>21420000</b>	<b>21420000</b>	<b>0</b>	
<b>Recursos instalaciones</b>												
Arrendamiento	0	0	0	0	26000000	0	0	0	26000000	26000000	0	
<b>Total recurso instalacion</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>26000000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>26000000</b>	<b>26000000</b>	<b>0</b>	
<b>Recursos equipos</b>												
Mantenimiento	0	0	0	0	1450608	0	0	0	1450608	1450608	0	
<b>Total recurso equipos</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1450608</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1450608</b>	<b>1450608</b>	<b>0</b>	
<b>Recursos material didactico</b>												
Suministros (Material de	0	0	0	0	0	0	0	7756000	7756000	7756000	0	
<b>Total recurso material di</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>7756000</b>	<b>7756000</b>	<b>7756000</b>	<b>0</b>	
<b>Recurso miscelaneos</b>												
Servicios públicos	0	0	0	0	3200000	0	0	0	3200000	3200000	0	
Papelería	0	0	0	0	8500000	0	0	0	8500000	8500000	0	
Cafetería y Aseo	0	0	0	0	3150000	0	0	0	3150000	3150000	0	
Taxis y buses	0	0	0	0	3200000	0	0	0	3200000	3200000	0	
<b>Total recurso miscelaneos</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>18050000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>18050000</b>	<b>18050000</b>	<b>0</b>	
<b>Total costos y gastos</b>	<b>2115000</b>	<b>2115000</b>	<b>2115000</b>	<b>2115000</b>	<b>45500608</b>	<b>6660000</b>	<b>0</b>	<b>14056000</b>	<b>74676608</b>	<b>74676608</b>	<b>0</b>	

*Tabla 106 Centro de costo 2016 (áreas de responsabilidad)*

## Recursos de primer nivel (compartidos)

<b>Recursos de primer nivel (compartidos)</b>	
<b>Recursos compartidos</b>	<b>Inductor</b>
Arrendamiento	area ocupada
Mantenimiento	uso o destino final
Servicios públicos	Kw/m3
Papelería	uso o destino final
Cafetería y Aseo	No de personas
Taxis y buses	No. De viajes

*Tabla 107 Recursos de primer nivel (compartidos)*

## Recursos de segundo nivel (asignación directa)

<b>Recursos de segundo nivel (asignación directa)</b>
<b>Relación recurso/centro de costos</b>
Centros de costo
Recursos de personal (todos los recursos serán objeto del mismo inductor)
Suministros (Material de apoyo académico), son solo destinados para el centro de costos (Docentes)

*Tabla 108 Recursos de segundo nivel (asignación directa)*

## Actividades por área de responsabilidad (1/3)

<b>Actividades por áreas de responsabilidad</b>
Actividad Tesorería
1.1 Recaudar los ingresos
1.2 Gestión de cobros
1.3 Pago a proveedores
1.4 Elaboración de informes periódicos
1.5 Pago de nómina y contratos por OPS
Actividad compras
2.1 Cotizar las compras

*Tabla 109 Actividades por área de responsabilidad (1/3)*

Actividades por área de responsabilidad (2/3)

2.2 Elaborar las ordenes
2.3 Escoger el proveedor
2.4 Verificación de inventario
2.5 Elaboración de presupuestos
Actividad talento humano
3.1 Seleccionar el talento humano
3.2 Desarrollar las entrevistas
3.3 Elaborar el informe de contratos por OPS
3.4 Elaboración de la nomina
3.5 Elaboración de contratos
Actividad Contabilidad
4.1 Registro de compras y ventas
4.2 Elaboración de asientos de diario
4.3 Elaboración de estados financieros
4.4 Pago de impuestos
4.5 Desarrollo de conciliaciones bancarias
Actividad agente vendedores
5.1 Establecer políticas comerciales
5.2 Desarrollar campañas comerciales
5.3 Generar ventas
5.4 Desarrollar seguimiento a los clientes
5.5 Desarrollo de informes periódicos
Actividad secretaria académica
6.1 Registro de estudiantes
6.2 Gestión de informes
6.3 Elaboración de cronogramas de clase
6.4 Desarrollo de certificación.
6.5 Programación de docentes

*Tabla 110 Actividades por área de responsabilidad (2/3)*

### Actividades por área de responsabilidad (3/3)

Actividad docentes
7.1 Evaluación de clases
7.2 Calificación de exámenes
7.3 Enseñanza del idioma
7.4 Asesoría personalizada
7.5 Orientación estudiantil

*Tabla 111 Actividades por área de responsabilidad (3/3)*

### Procesos administrativos

Procesos Administrativos	Ind. Administracion
Proceso estrategico	
Gestión planeación	No. Programas
Gestión Financiera	No.informes
Gestión de dirección	No. Reuniones
Gestión de control	No. Auditorias
Procesos de soporte y apoyo	
Gestión personal	No. Personas
Gestión de compras	No. Compras
Mantenimiento	No. Manteniements
Servicios generales	No.servicios prestados

*Tabla 112 Procesos administrativos*

### Procesos comerciales

Procesos comerciales	Inductor
Divulgacion y promocion de publicidad	No.publicaciones
telemercadeo	No.llamadas
suscripcion	No. Pre-registros
seguimiento	no. Prospectos
Inscripcion	No. Inscripciones
Facturacion del servicio	No. Servic. Facturados

*Tabla 113 Procesos comerciales*

## Procesos operativos (académicos)

Procesos Operativos	Inductor
Registro academico	No. Registros
Induccion	No. Inducciones
seguimiento estudiante	alumno por grupo
evaluacion del estudiante	No. Evaluaciones
certificacion	No. Certificaciones
graduacion	No. Graduados

*Tabla 114 Procesos operativos (académicos)*

## Servicios (objetos del costo)

Servicio
1. Programa por un año
2. Programa por nivel
3. Programa para niños
4. Programa
5. Horas privadas

*Tabla 115 Servicios (objetos del costo)*

- Estrategias de servicios

Estas estrategias están direccionadas para que la compañía preste un excelente servicio en sus departamentos, es decir atender requerimientos en el área administrativa, cumplir las metas de enseñanza en el área operativa (académica) y asesorar al cliente en su decisión en el área comercial

1. impulsar a los diferentes actores en el proceso académico, administrativo y comercial a desarrollar una empatía genuina con el cliente es decir que tanto el cliente interno como el cliente externo se sientan a gusto.

2. resolver las situaciones que generan problema en el momento en que estas se generan y no permite que lleguen a otras instancias

3. Mantener el área marketing activa es decir el área comercial no puede parar debe contar con sus herramientas digitales para un mejor servicio

4. Generar expectativa en el cliente a la hora de asesorarlo, aunque esta estrategia sea utilizada en mayor medida en el área comercial se debe utilizar en los otros dos departamentos



5. Dar una propuesta de valor genuina es decir no brindar el mismo servicio de la competencia, esto se desarrolla a través de una serie de herramientas como actividades y dinámicas donde el cliente externo participe activamente
6. Ser puntual a la hora de vender el servicio, es decir plantear el servicio tal y como es siendo transparente
7. Uso de Pareto (20-80) en la cartera de clientes (concentrase en el 20% de los clientes que le generan el 80% de sus utilidades).
8. Estudiar al cliente en sus diferentes aspectos teniendo como base el nicho de mercado (costumbres, hábitos, cultura en general
9. Ser estratégico y ceder en caso de que sea posible para cerrar el negocio de manera concreta y poder prestar el servicio de manera efectiva
10. el equipo de trabajo en los tres departamentos deberá ser paciente para poder cumplir sus objetivos (hoy significa sumar inteligencia emocional).

- Estrategia de mercados

Las estrategias en servicios están implícitas en los procesos desarrollados en los tres departamentos; La estructuración de la estrategia de mercado captara gran parte del mercado que no ha abarcado la competencia o gran parte del nicho que no conoce el servicio, las estrategias están enmarcadas en los siguientes aspectos:

1. Calidad: la calidad en el servicio estará enmarcada en un principio fundamental de la calidad total llamada el mejoramiento continuo, es decir todo se desarrollará en un proceso de retroalimentación en las fallas para estar mejorando todo el tiempo, corrigiendo las fallas y consolidando las fortalezas.
2. Propuesta de Valor: la propuesta de valor va más allá del proceso misional enmarcado en la enseñanza del idioma inglés, está la institución a la hora de formar de manera técnica a los estudiantes y consolidando sus habilidades en el desarrollo de idiomas, para que estos a su vez obtengan los mejores resultados y puedan cumplir sus metas en el área.
3. Alianzas Estratégicas: las alianzas estratégicas son primordiales, estas se desarrollan tanto en la parte pública como en la parte privada, es decir la consolidación de la idea de negocio se enfoca en posicionar las dos marcas o instituciones para captar público de manera formal y posicionar su Good Willy.
4. Publicidad: la publicidad se desenvuelve en diferentes campos, pero su referencia principal esta en las instituciones educativas, esta publicidad se desarrolla en medios de comunicación masivos dando una comunicación pasiva con el cliente externo y posicionando la marca en la región.

- Actividades a realizar

## 1. Establecimiento de Principios:

### **PRINCIPIOS**

- Compromiso con la comunidad de Fusagasugá para contribuir con su bienestar.
- Innovación para crear, emprender y mejorar continuamente.
- Servicio mediante el conocimiento intereses y satisfacción de necesidades y expectativas.
- Honestidad demostrada en un funcionamiento claro y ético del servicio.
- Actitud Prospectiva con un equipo de trabajo con visión y actitud a largo plazo.
- Trabajo en Equipo mediante el cumplimiento de compromisos Individuales hacia fines comunes.

### Establecimiento de Fines Institucionales:

#### **FINES**

- Comprometerse con las comunidades como objetivo social del desarrollo, mediante el programa “**FACE TO FACE**”, como única forma de proyectarse en el tiempo con posibilidades de éxito continuado.
- Desarrollar un proceso de generación de conocimiento mediante el aprendizaje del inglés, aplicado en la mejora de proyectos de vida de sus estudiantes.

\_ Involucrar a los estudiantes en el habla del inglés partiendo de lo local y regional hasta llegar a lo nacional, asegurando su inmersión de manera eficiente en un mundo globalizado.

## 2. Establecimiento de Objetivos Institucionales:

### **OBJETIVO GENERAL DE LA INSTITUCION**

Proporcionar a la comunidad un programa de inglés y servicios de atención de excelencia, con profesionales especializados en el área de inglés, para que así, puedan los alumnos afrontar los desafíos de la competitividad global de hoy.

### **OBJETIVOS ESPECIFICOS DE LA INSTITUCION**

- Impartir clases de excelencia.
- Brindar un programa de inglés que promueva la comunicación y comprensión del inglés como idioma universal.
- Optimizar la calidad de nuestros servicios al ofrecer resultados medibles por normas internacionales.

- Aplicar metodologías de vanguardia, efectivas y de gran impacto pedagógico.

### 3. Establecimiento de la Filosofía institucional:

#### **FILOSOFIA DE LA INSTITUCION**

En muchos casos se concibe la "formación en inglés" como clases de inglés, y esto es erróneo. Las clases de inglés son sólo simuladores de vuelo: te enseñan el manejo del avión y cómo utilizar los distintos instrumentos de navegación, los mandos, simulaciones, etc. Las clases de inglés en su sentido convencional te suelen aportar la parte teórica del idioma, pero cuando ya dominas todo esto, lo que hay que hacer es volar.

En este sentido **FACE TO FACE** es un "vuelo real" que te lanza a hablar en inglés. Éste es el desafío que resuelve nuestro programa: diferentes acentos, profesiones, edades y temas de conversación fluyen de manera natural durante 10 meses a través de un nexo común en inglés.

### 4. Establecimiento del enfoque institucional:

#### **UN ENFOQUE UNICO PARA APRENDER INGLES**

Los conceptos básicos del inglés se consiguen durante el periodo educativo y con años de clases de gramática, pero la teoría no es válida si no se pone en práctica. El reto de todos los que intentan dominar otro idioma distinto del materno es siempre el mismo: hablar con nativos, en este caso angloparlantes, de manera continuada y llegar a sumergirse por completo en el inglés.

Cualquier alumno que haya realizado un curso de inglés, sea en el extranjero, Inglaterra, Irlanda o Estados Unidos, sabe que va a compartir gran parte de su periodo lectivo y horas sociales con alumnos de otras nacionalidades que también están ahí para aprender inglés. Resulta que un día completo en otro país se reduce en 30 minutos de conversación con un nativo, en **FACE TO FACE TO THE FUTURE** los alumnos practican inglés durante más de 12 horas al día. La sencilla fórmula de FACE TO FACE y la clave de su éxito: es hacer convivir durante todo el día a todos los alumnos, que hablen en inglés con tantas personas como puedan y que estén interesadas en hablar y darle un empujón a su inglés.

### 5. Establecimiento del enfoque para los clientes internos y externos:

Alumnos: Los alumnos tienen distintas edades y profesiones y vienen a FACE TO FACE TO THE FUTURE a participar de los diferentes niveles de inglés para esto es necesario tener, al menos, 7 años, y para los niveles específicos tener algún conocimiento sin importar los años. Hace falta un nivel mínimo de inglés, intermedio-bajo, para poder asistir al programa, porque es justo donde el alumno se siente

estancado y necesita enfrentarse al inglés fuera del aula. Todos aquellos que quieran participar deberán realizar una breve entrevista o nivelación para valorar su nivel de inglés.

Docentes: son profesores de inglés, algunos nativos de habla inglesa con inquietudes por dar a conocer todas las costumbres de los países de habla inglesa, a través de un sistema práctico y real, elegimos a gente de diferentes profesiones, edades y conocimientos para que conozcan la cultura de: Estados Unidos, Canadá, Irlanda, Inglaterra, Escocia, Australia, Nueva Zelanda y Sudáfrica con el fin de ofrecer una variedad de acentos y temas de conversación. Además, les pedimos dos cosas: que no hablen español y que se obliguen a hablar en inglés.

Nuestro Staff: cinco personas de nuestro equipo acompañan al grupo durante todo el proceso, El objetivo del programa FACE TO FACE es hacer sentir a los estudiantes como en casa y cuidarlos para que todo salga a la perfección. Serán “Maestros de Ceremonias” encargados de la parte lúdica del programa. Ofreciendo técnicas en pedagogía y actividades de grupo y que anime a los alumnos a que formen parte de alguna representación real.

6. Establecimiento de Funciones:

## **ORGANOS DE DECISION Y PARTICIPACION CONFORMACION Y FUNCIONES**

### **CONSEJO DE DIRECCION**

Máximo organismo de la institución. Conformado por el director, el coordinador académico, el contador, el asistente administrativo, un Docente, un estudiante y un representante del sector productivo. Los representantes son nombrados por su grupo.

### **DIRECTOR**

Es responsable del buen funcionamiento del programa a nivel pedagógico, disciplinario y de gestión. Dirige y coordina la actividad del programa FACE TO FACE. Convoca y preside los actos académicos y organizativos.

### **FUNCIONES**

- Diseñar e implementar los planes o programas,

- Organizar el trabajo.
- Distribuir y asignar los recursos.
- Conducir al personal e influenciar sobre el mismo.
- Coordinar el trabajo.
- Controlar y evaluar los resultados.
- Adoptar todas las decisiones.
- Efectuar todas las comunicaciones que sea menester para asegurar cumplir con aquellos fines y aquella política.

## **SECRETARIA**

Atienden la oficina de Secretaría en donde se llevan a cabo todos los trámites de oficina precisos para la actividad académica y administrativa. Cualquier alumno/a, puede obtener de ella información sobre matrículas, becas, certificados. Se ocupa de la correspondencia, archivo y organización de documentos. Actúa como secretario en reuniones de consejo de dirección y/o docentes.

### **FUNCIONES**

- Ser puntual en todas sus actividades de funciones.
- Reclutar las solicitudes de servicio de los estudiantes y titulares.
- Recibir e informar asuntos que tenga que ver con la institución, para que todos los miembros estén informados y exista una buena comunicación.
- Mantener discreción sobre todo lo que respecta a la institución.
- Hacer y recibir llamadas telefónicas. Comunicados vía e-mail y demás para tener informado a los jefes de los compromisos y demás asuntos.
- Obedecer y realizar instrucciones que le sean asignadas según el carácter de su cargo.
- Mejora y aprendizaje continuo.

## **CONTADOR**

Se encarga de todo el registro y cargado en el sistema de todos los movimientos contables de la empresa, libro caja, registro de ventas, registro de compras, planillas, trámites tributarios, etc. Genera informes y ajustes de cuentas junto con el director.

### **FUNCIONES**

- Elaborar la información financiera que refleja el resultado de la gestión.
- Examinar y evaluar los resultados de la gestión, con la finalidad de expresar una opinión objetiva sobre los estados financieros y la gestión que los generó apegados a una ética del ejercicio profesional.
- Diseñar sistemas de información (contable y gerencial) mejorándolos y documentándolos.
- Analizar los resultados económicos, detectando áreas críticas y señalando procesos de acción que permitan lograr mejoras.

- Llevar a cabo estudios de los problemas económicos y financieros que aquejen la institución.
- Asesorar al director en planes económicos y financieros, tales como presupuestos.
- Asesorar en aspectos fiscales y de financiamientos sanos al director.
- Crear un banco de información básica que haga posible darle seguimiento económico actualizado a la institución, sus planes y cumplimiento de metas.

## **COORDINADOR ACADEMICO**

Velar por el buen funcionamiento de las actividades académicas, Sustituir al director en caso de ausencia o enfermedad. Elabora en colabora con los restantes miembros de la institución, coordina los horarios de clase

## **FUNCIONES**

- Colaborar con el director en la planeación, elaboración, ejecución y evaluación del Proyecto Educativo Institucional.
- Programar los espacios y las actividades que permitan la revisión continua del PEI por todos los estamentos del gobierno escolar.
- Coordina todas las actividades de tipo académico que se desarrollan en la institución, impulsando la ejecución y el desarrollo de nuevos proyectos para el mejoramiento de los servicios educativos que se ofrecen.
- Definir la selección de materiales didácticos en conjunto con los docentes y vigilar su adecuado uso.
- Organizar las jornadas pedagógicas y promover espacios de participación docente estudiante
- Presentar al director proyectos de formación que permitan cualificar el desempeño docente.
- Promover la actualización permanente del manual de convivencia con la participación de todos los estamentos de la comunidad educativa.
- Evaluar continuamente con los grupos el desempeño docente, el cumplimiento de los programas y demás disposiciones que se tomen en la institución.

## **GERENTE DE PUBLICIDAD**

Dinamiza los procesos de imagen y publicidad de la institución, es el encargado de la divulgación y empoderamiento institucional dentro del mercado.

## **FUNCIONES**

- Realizar la investigación comercial o de mercados dentro y fuera de Fusagasugá
- Elaborar un programa para el marketing
- Elaborar la planificación comercial y sus estrategias
- Crear las políticas y técnicas de promoción de la institución
- Dirigir la publicidad de la institución orientado a un posicionamiento.

- Gestionar la ampliación de servicios
- Estudiar y conocer la competencia dentro del programa que se ofrece.

## **DOCENTES**

Son los directamente encargados de los estudiantes, cumplen labor académica y organizativa en cuanto a aplicar estrategias académicas.

## **FUNCIONES**

**Facilitar una buena integración en el instituto y en el grupo de compañeros y fomentar la participación en las actividades del mismo**

- Orientar e informar académica y profesionalmente
- Hacer seguimiento personal y global de los procesos de aprendizaje del alumno
- Facilitar el autoconocimiento de los alumnos y alumnas
- Encauzar las demandas, inquietudes, quejas etc.... del alumnado.
- Coordinar el proceso de evaluación de los alumnos de su grupo.
- Colaborar en las adaptaciones del currículo: adaptaciones curriculares, intervención educativa específica, diversificación curricular y actividades de refuerzo

## **ESTUDIANTES**

Receptores de la formación, son el eje primordial del instituto.

### **FUNCIONES**

- Asumir gradualmente responsabilidad por su aprendizaje y su formación. Cumplir con las tareas asignadas en cada salón de clases.
- Respetar las normas de conducta y reglamento del manual de Convivencia
- Servir de enlace entre la institución y familia cuando se requiera.
- Mantener una imagen adecuada de respeto y dignidad de acuerdo a las normas de la institución.
- Aportar sus opiniones y/o sugerencias para el mejoramiento de la institución.

- Contrataciones, instalaciones y permisos

Las contrataciones ya se han desarrollado por la institución objeto de estudio y no se contratará nuevo personal, se asignarán las actividades al talento humano que ya se encuentra en la institución

Los permisos ya han sido actualizados por el arrendatario, es decir dentro del Plan de ordenamiento territorial ya ha sido registrado el predio.

### **Infraestructura**

1. Equipo recepción para programación de clases y administración de las actividades y horarios académicos.

2. El segundo equipo es de uso administrativo reportes contables ingresos y control financiero.
3. Tercer y cuarto equipo es de uso exclusivo para los estudiantes trae incorporado el software virtual "TELL ME MORE" con actividades tecnológicas avanzadas e internet para que los estudiantes a través de laboratorios lúdicos practiquen lectura, audio, escritura, gramática y conversación.
4. Un (1) computador portátil.
5. Un Video Beam exclusivo para que los estudiantes asistan a las actividades como música, teatro y karaoke, fonética y velocidad en la conversación.
6. Una grabadora con mp3 que los estudiantes escuchen y a la vez refuercen las lecciones permitiendo adaptar el oído a los diferentes modismos del inglés.
7. Biblioteca: un espacio cómodo con libros de literatura en inglés, periódicos en inglés, revistas en ingles dando un espacio de sano esparcimiento y crecimiento en cuanto a la cultura inglesa.
8. T.V. Panasonic de 29" pulgadas.
9. Un D.V.D Panasonic de uso exclusivo de los estudiantes para los videos U.S.A. y cinema ENGLISH.
10. Una cafetería con todas las comodidades para descanso y uso en los momentos de descanso o en los intervalos de cada clase(interacción)
11. un fax (uso administrativo)
12. una impresora (para uso administrativo)
13. una impresora (para uso académico y de los estudiantes).



Plano de instalaciones (Eje vertical)

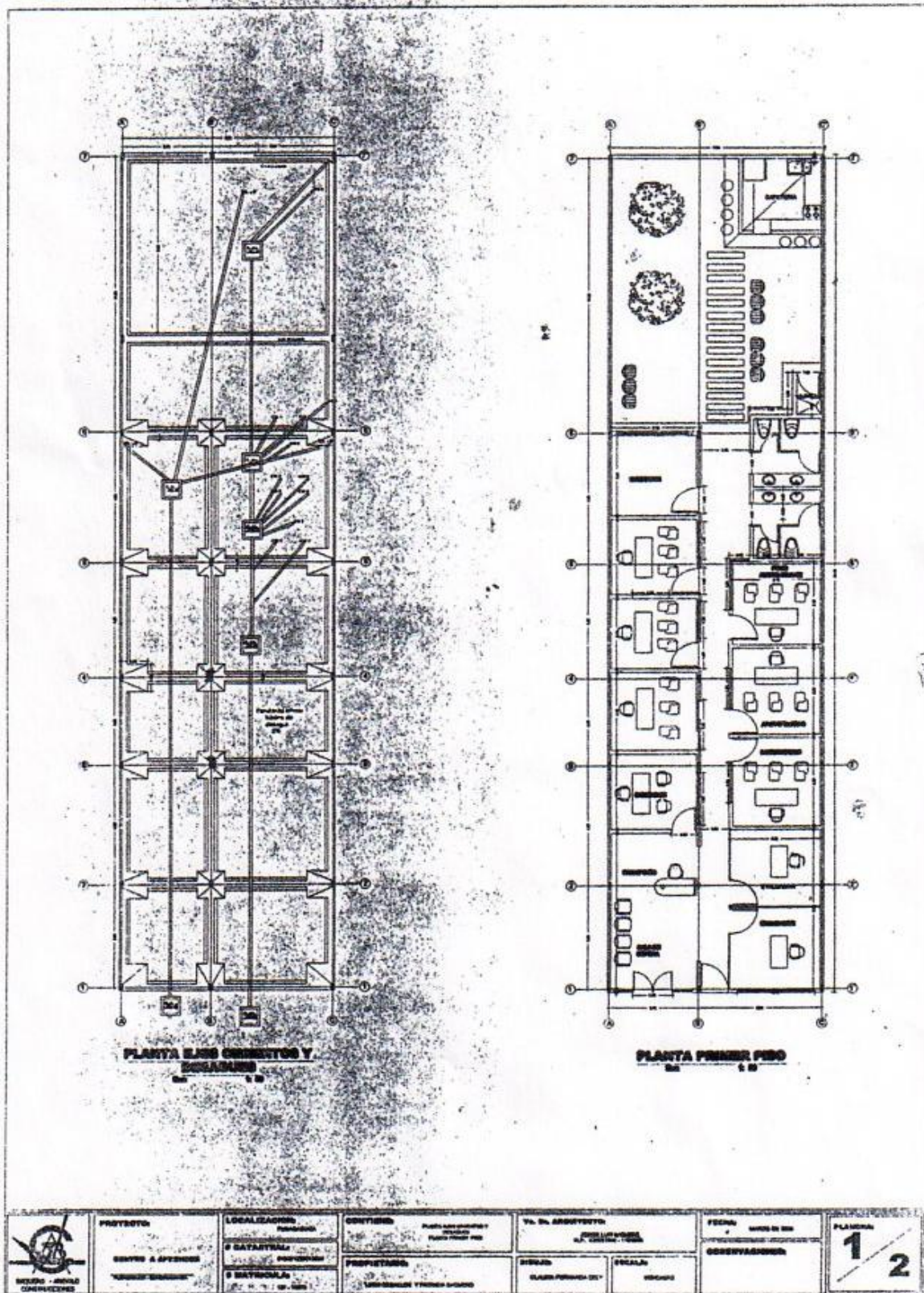


Ilustración 5 Plano de instalaciones

Plano Instalaciones (Eje Frontal y horizontal)

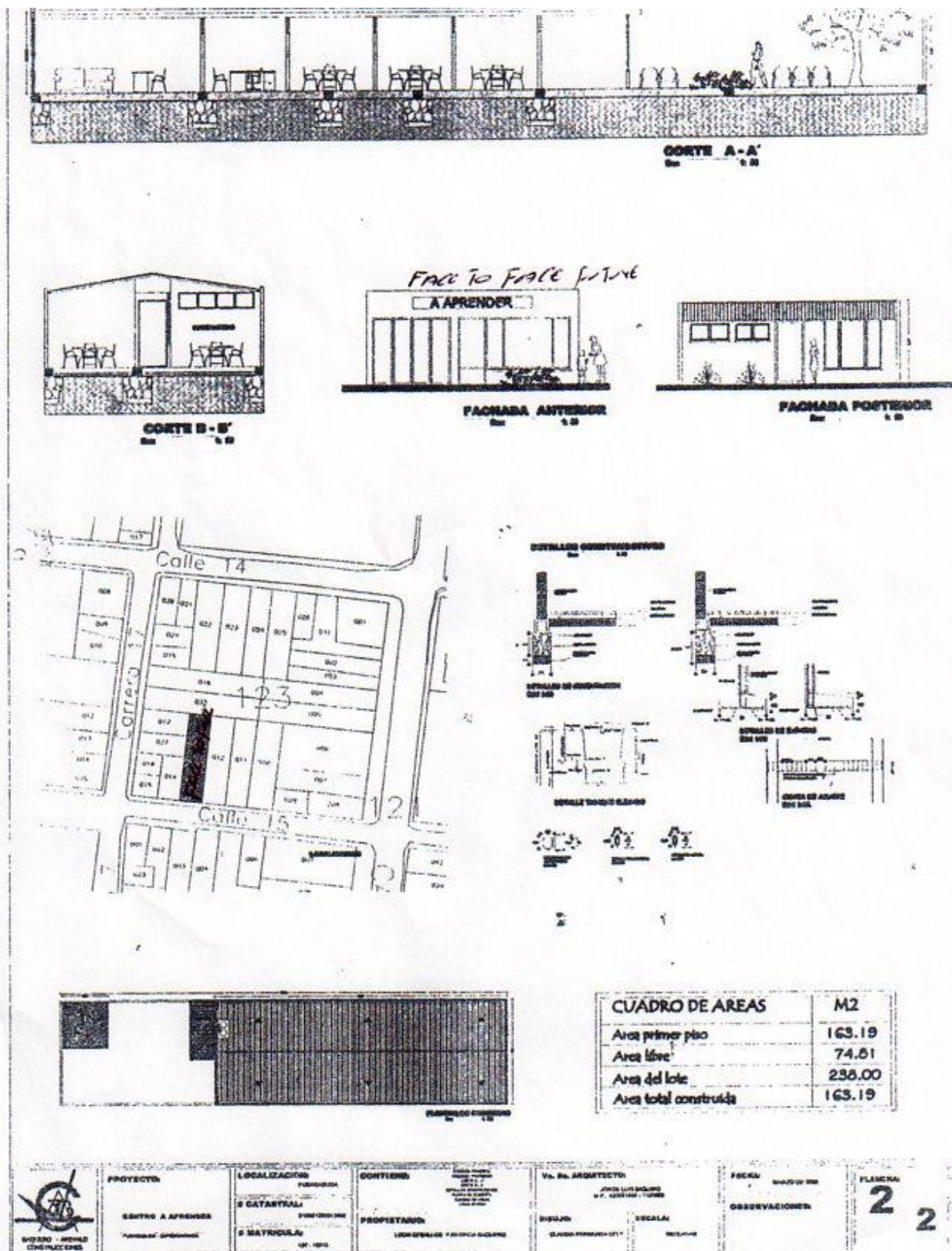


Ilustración 6 Plano Instalaciones (Eje vertical y horizontal)

- Actuaciones comerciales

1. Estrategias de Servicio

Acciones dirigidas a la oferta educativa corporativa.

Actividades dinámicas y lúdicas

Material Discovery English Now

Certificación basada en los estándares del marco común europeo

Maestros de nivel C1

2. Estrategias de Plaza

Imágenes de las instalaciones, junto con sus rutas de acceso

3. Estrategias de Precio

Descuentos sobre el pago general de programa de formación en lenguas

4. Estrategias de Promoción

Publicidad en medios de comunicación como la Televisión y la radio junto a un perifoneo a las instituciones educativas de la ciudad

5. Estrategias de Social Media para Instituciones Educativas

Fortalecimiento y posicionamiento de la página web y las redes sociales

Desarrollo de e-mail marketing

- Inversión necesaria

La institución no desarrollara una inversión en la reestructuración organizacional, es decir cambiara el modelo organizacional y de costos para obtener información clara acerca de su gestión y así poder tomar decisiones

- Posibles riesgos y problemas

<b>TIPO DE RIESGO</b>	<b>ORGANIZACION</b>	<b>EQUIPO UDEC</b>
Tiempo	Lentitud en una toma de decisiones Mala gestión del tiempo	Poca disponibilidad del tiempo
Personal	Baja calificación del personal Resistencia al cambio (predisposición de agentes)	Pérdida de personal clave en la ejecución del proyecto
Información	Cambios en las prioridades No suministro de la información	poca información suministrada en la ejecución del proyecto
Tecnológicas	Inexperiencia con la tecnología Personal poco capacitado en las Tecnologías de la información y la comunicación	Adaptación al cambio Poco acceso a las páginas de la institución
Sociales,	Composición social Poco cumplimiento de la normatividad Colaboración mínima por parte del personal	Asignación de Roles

*Tabla 116 Posibles riesgos y problemas*

## 5. IMPACTO SOCIAL, ECONOMICO, CULTURAL Y AMBIENTAL DEL PROYECTO

<b>TIPO DE IMPACTO</b>	<b>ORGANIZACIONAL</b>	<b>MODELO DE COSTOS ABC</b>
Económicas	Aumento en las ventas Crecimiento del sector Desarrollo de estrategias de marketing digital	Determinación de costos reales Asignación de responsabilidades por áreas Aumento en la inversión operativa
Sociales, culturales y demográficas	Composición social Cumplimiento de la normatividad Crecimiento de la región	Asignación de Roles Distribución de Actividades por áreas Consolidación de ideas de inversión académica
Políticas, gubernamentales y jurídicas	Política salarial Reconocimiento de la organización en la comunidad	Desarrollo de políticas de costos Aplicación de las leyes
Tecnológicas	Eficacia y eficiencia en el servicio Nuevas tecnologías Herramientas informáticas	Adaptación al cambio Automatización Reestructuración y asignación
Ambientales	La Empresa FACE TO FACE TO THE FUTURE aplica, pero en menor medida ya que la institución recicla la papelería y en gran parte de sus actividades no tiene alguna afectación en sus procesos ni perjudica a la comunidad en la cual se localiza.	

Tabla 117 IMPACTO SOCIAL, ECONOMICO, CULTURAL Y AMBIENTAL DEL PROYECTO

## 6. CONCLUSIONES

- Mediante el diseño del modelo de costos basado en actividades ABC se logró determinar el costo de los servicios prestados, generando una idea coherente de la situación real de la empresa y su manejo de los costos en cuanto a los servicios que presta.
- La empresa cuenta con grandes fortalezas y oportunidades dentro del mercado educativo lo cual la hace más fuerte en su sector, tiene la capacidad de corregir sus debilidades y aprovechar las amenazas existentes de manera que favorezcan el crecimiento empresarial. Esto le permite a la empresa mejorar sus procesos internos y así generar valor agregado a partir de la mejora continua.
- Gracias al diseño del modelo de costos ABC ya se puede determinar el impacto de los costos sobre los servicios y se determina la utilidad real de la empresa.
- La empresa ya puede optimizar procesos y procedimientos que fortalezcan la comunicación interna y el clima laboral de una forma más efectiva.
- La información que suministra el modelo de costos ABC es útil a la hora de establecer política en la toma de decisiones en los tres departamentos, maximizando la prestación de los servicios educativos y minimizando los costos.
- La empresa ha fortalecido a través a la estrategia que ha implementado que le permite ser más competitiva frente a las demás empresas de la región.
- FACE TO FACE DE FUTURE S.A.S puede aprovechar su posicionamiento el mercado y el reconocimiento de la comunidad para captar nuevos clientes y acceder a nuevo mercado.
- El modelo de costos ABC suministra información sobre la responsabilidad de cada departamento en el manejo de costos y su importancia en el papel de minimizar los costos y aumentar la productividad.
- El modelo de costos tradicional mira detalladamente cuanto costo y el modelo de costos ABC examinar de manera detallada en que se gasto

## 7. BIBLIOGRAFIA

- Alfonso. (1997). *http://148.204.210.201/tesis/205.pdf*. Obtenido de Capacitación y Desarrollo Personal: [https://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=6&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiK6oSSuaTSAhVDLyYKHxkiBz4QFgg9MAU&url=http%3A%2F%2F148.204.210.201%2Ftesis%2F205.pdf&usg=AFQjCNEGfKIZ7PqVUH580xdRV3LF\\_MDrA&sig2=3ylEE4Zb-qFhochBJHylhQ](https://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=6&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiK6oSSuaTSAhVDLyYKHxkiBz4QFgg9MAU&url=http%3A%2F%2F148.204.210.201%2Ftesis%2F205.pdf&usg=AFQjCNEGfKIZ7PqVUH580xdRV3LF_MDrA&sig2=3ylEE4Zb-qFhochBJHylhQ)
- Álvarez R, H. (1999). *gestionporprocesos-argenisbravo.blogspot.com*. Obtenido de GESTIÓN POR PROCESOS. CALIDAD TOTAL: <http://gestionporprocesos-argenisbravo.blogspot.com.co/>
- Arbelaez & Marin, L. y.-S. (Noviembre de 2001). *http://publicaciones.eafit.edu.co*. Obtenido de <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/961/865>
- Barrera, C. G. (2002). *REESTRUCTURACION ORGANIZACIONAL Y MEJORAMIENTO EN EL DESEMPEÑO DE LA SUBGERENCIA DE PERFORACION POR CONTRATO*. Obtenido de TESIS UNIVERSIDA AUTONOMA DE NUEVO LEON: <http://eprints.uanl.mx/948/1/1020148165.PDF>
- BRAVO, B. B. (2008). *http://redi.uta.edu.ec/handle/123456789/20629*. Obtenido de <http://redi.uta.edu.ec/bitstream/123456789/20629/1/T2637i.pdf>
- Bravo, B. M. (2008). *Propuesta de implementacion del sistema de costos por ordenes de produccion y establecimiento de politicas de fijacion de precios de la empresa CREDEPORT S.A.* Obtenido de <http://redi.uta.edu.ec/bitstream/123456789/20629/1/T2637i.pdf>
- Cadena, C. (2007). *catarina.udlap.mx*. Obtenido de Propuesta de Reestructuración Organizacional para la empresa Vegetales Selectos de Puebla: [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lad/carino\\_s\\_al/resumen.html#](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/carino_s_al/resumen.html#)
- CASO, E. D. (1931). *www.bdigital.unal.edu.co*. Obtenido de Relaciones Industriales en Mexico, Brasil y Colombia: <http://www.bdigital.unal.edu.co/1391/4/03CAPI02.pdf>
- Chandler. (1962). *www.eumed.net*. Obtenido de "Strategy & Structure": <http://www.eumed.net/economistas/06/adc.htm>
- Cherres, J. S. (Noviembre de 2010). *http://www.revistas.pucp.edu.pe*. Obtenido de <http://www.revistas.pucp.edu.pe/index.php/contabilidadyNegocios/article/view/265/259>
- Congreso-de-la-Republica. (8 de Febrero de 1994). *http://www.mineduacion.gov.co*. Obtenido de [http://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-85906\\_archivo\\_pdf.pdf](http://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-85906_archivo_pdf.pdf)
- Congreso-de-la-Republica. (5 de Diciembre de 2008). Obtenido de <http://www.supersociedades.gov.co>

- <http://www.supersociedades.gov.co/Web/Leyes/LEY%201258%20DE%202008%20SAS1.htm>
- Cooper and Kaplan, R. (1999). *http://ageconsearch.umn.edu*. Obtenido de <http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/97353/2/Contreras%20et%20al.pdf>
- Crespo, J. M. (Julio de 2005). *www.redalyc.org*. Obtenido de Administracion y Organizaciones: <file:///C:/Users/A/Downloads/Dialnet-AdministracionYOrganizaciones-2929438.pdf>
- Cuervo Tafur, .. D. (2013). Costeo Basado en Actividades ABC. Bogota: ECOES .
- Cuevas, C. F. (2001). *Contabilidad de Costos*. Obtenido de <https://books.google.com.co/books?id=DFL2U3dCmRsC&printsec=frontcover&q=costos&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjA97KG9KLSAhUm6YMKHY-nBmsQ6AEILTAE#v=onepage&q&f=false>
- CUEVAS-CHÁVEZ-SOLARTE-CASTILLO & CAICEDO, C. F.-G. (Julio de 2004). <https://www.icesi.edu.co/>. Obtenido de [https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/rt/printerFriendly/143/html](https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/rt/printerFriendly/143/html)
- DANE. (25 de 11 de 2015). *www.dane.gov.co/*. Obtenido de <chrome-extension://gbkeegbaiigmenfmjfcldgdpimamgkj/views/app.html>
- Deming, E. (1982). *www.grandespymes.com*. Obtenido de El Padre de la Calidad Total: <http://www.grandespymes.com.ar/2014/02/14/william-deming-los-14-principios-de-la-gerencia-para-lograr-la-calidad-total/>
- Díaz Mazo, J. E. (2016). <http://tesis.udea.edu.co/handle/10495/4608>. Obtenido de [http://tesis.udea.edu.co/bitstream/10495/4608/1/DiazMazoJ-EstradaHernandesM-MoralesJ\\_2016\\_AplicacionModeloCostos.pdf](http://tesis.udea.edu.co/bitstream/10495/4608/1/DiazMazoJ-EstradaHernandesM-MoralesJ_2016_AplicacionModeloCostos.pdf)
- DRUCKER. (1966). *dialnet.unirioja.es*. Obtenido de IA DIRECCION MEDIANTE OBJETIVOS Y AUTOCONTROL: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2929438.pdf>
- Espejo Jaramillo, I. B. (2007). <https://dspace.unl.edu.ec/jspui/handle/123456789/15923>. Obtenido de Editorial de la Universidad Técnica Particular de Loja: <https://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/15923/1/Andrea%20Paola%20Monta%20Escobar.pdf>
- Fayol. (1917). *Doctrina Administrativa*. Obtenido de <file:///C:/Users/A/Downloads/Dialnet-AdministracionYOrganizaciones-2929438.pdf>
- Fayol. (1917). *www.academia.edu*. Obtenido de Modulo Fundamentos De Administracion: [http://www.academia.edu/8312762/Introducci%C3%B3n\\_a\\_la\\_Teor%C3%ADa\\_General\\_de\\_la\\_Administraci%C3%B3n](http://www.academia.edu/8312762/Introducci%C3%B3n_a_la_Teor%C3%ADa_General_de_la_Administraci%C3%B3n)
- Gómez & Taipe, V. M. (Junio de 2014). <http://181.112.224.103/handle/27000/1942>. Obtenido de UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI: <http://181.112.224.103/handle/27000/1942>



- Gonzalez & Zerpa, L. C. (18 de 9 de 2008). <http://www.gerencie.com/generalidades-de-la-contabilidad-y-sistemas-de-costos.html>. Obtenido de <http://www.gerencie.com/generalidades-de-la-contabilidad-y-sistemas-de-costos.html>
- GONZÁLEZ, R. (2010). <http://redi.uta.edu.ec/handle/123456789/20629>. Obtenido de <http://redi.uta.edu.ec/bitstream/123456789/20629/1/T2637i.pdf>
- GoogleMaps, A. I. (20 de 2 de 2017). <https://www.google.es/maps/>. Obtenido de <https://www.google.es/maps/place/FACE+TO+FACE+Instituto+de+Idiomas/@4.3375004,-74.3645465,17z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x8e3f04f450bcfb0b:0x85cd84a88562fd9b!8m2!3d4.3375004!4d-74.3623578>
- HEMISFERIOS, U. D. (2005). <https://dspace.unl.edu.ec/jspui/handle/123456789/15923>. Obtenido de MICROEMPRESAS Y MICROCREDITOS: <https://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/15923/1/Andrea%20Paola%20Monta%C3%B1o%20Escobar.pdf>
- ICONTEC, I. c. (12 de Diciembre de 2012). <http://www.mineducacion.gov.co>. Obtenido de [http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-157089\\_archivo\\_pdf\\_NTC\\_5580.pdf](http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-157089_archivo_pdf_NTC_5580.pdf)
- Kabbou, F. (1994). [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com). Obtenido de Curso Reingeniería en las Empresas de Servicio: <http://www.gestiopolis.com/pasos-del-mejoramiento-continuo/>
- Marín- Ramirez & Muñoz, G. S.-S. (Diciembre de 2012). <http://revistas.utp.edu.co>. Obtenido de <http://revistas.utp.edu.co/index.php/revistaciencia/article/view/7573/4981>
- Ministerio-de-Educacion-Nacional. (2 de Noviembre de 2006). <http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-112277.html>. Obtenido de [http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-112277\\_archivo\\_pdf.pdf](http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-112277_archivo_pdf.pdf)
- Monsalve Cuervo, J. A. (2011). PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL. *PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL FACE TO FACE*. Fusagasuga, Cundinamarca, Colombia : Secretaria de Educacion de Fusagasuga.
- Monsalve Cuervo, J. A. (2011). Proyecto Educativo Institucional. *Proyecto Educativo Institucional*. Fusagasuga, Cundinamarca, Colombia: Secretaria de Educacion de Fusagasuga.
- Mooney, J. D. (1947). [tadministrativa-milena.blogspot.com](http://tadministrativa-milena.blogspot.com). Obtenido de The Principles of Organization: [http://tadministrativa-milena.blogspot.com.co/2011/08/james-d-mooney\\_29.html](http://tadministrativa-milena.blogspot.com.co/2011/08/james-d-mooney_29.html)
- Nava-Karp & Stacey, M. &. (5 de Enero de 2015). <http://www.centrodeinnovacionbbva.com>. Obtenido de la Paradoja de la Generacion del Milenio: <http://www.centrodeinnovacionbbva.com/noticias/quienes-son-los-millennials-y-por-que-son-una-generacion-unica>

Spendolini. (1994). *www.dialnet.com*. Obtenido de Administracion y organizaciones:  
Dialnet-AdministracionYOrganizaciones-2929438-Ante proyecto

YEPEZ. (2006). *ELEMENTOS DEL COSTO*.

Zapata, S. P. (2005). <https://dspace.unl.edu.ec/jspui/handle/123456789/15923>.  
Obtenido de Contabilidad General, quinta edición, McGraw-Hill Interamericana,  
Editores,;  
[https://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/15923/1/Andrea%20Paola%  
20Monta%C3%B1o%20Escobar.pdf](https://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/15923/1/Andrea%20Paola%20Monta%C3%B1o%20Escobar.pdf)