



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES**

**TRABAJO PRÁCTICO DE EXAMEN DE GRADO O DE FIN DE CARRERA DE  
CARÁCTER COMPLEXIVO**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERÍA COMERCIAL**

**TÍTULO**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA PROMOVER LA COMPETITIVIDAD DEL  
CENTRO DE IDIOMAS "HARVARD INTERNATIONAL LANGUAGE CENTER"**

**Autora:** Gloria Roxana Barahona López

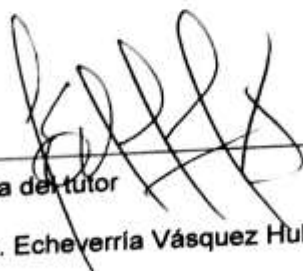
**Tutor:** MSc. Echeverría Vásquez Huber Gregorio

**Milagro, Enero del 2017**

## ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Por la presente hago constar que me comprometo asesorar durante la etapa del desarrollo hasta su presentación, evaluación y sustentación del trabajo de titulación, cuyo tema es un Plan estratégico para promover la competitividad del centro de idiomas "Harvard International Language Center" presentado por la estudiante Gloria Roxana Barahona López, para optar al título de Ingeniería Comercial.

Milagro, a los 5 días del mes de Enero del 2017

  
Firma del tutor

MSc. Echeverría Vásquez Huber Gregorio

C.I: 0916577810

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

El autor de esta investigación declara ante el Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro, que el trabajo presentado es de mi propia autoría, no contiene material escrito por otra persona, salvo el que está referenciado debidamente en el texto; parte del presente documento o en su totalidad no ha sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro Título o Grado de una institución nacional o extranjera.

Milagro, a los 5 días del mes de Diciembre del 2016.



---

Gloria Roxana Barahona López

Ci: 0921669958

## CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Ingeniero.

Fabrizio Guevara Viejó, MAE.

Rector de la Universidad Estatal de Milagro

Presente.

Mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedo hacer entrega de la Cesión de Derecho de Autor del Trabajo Práctico de Examen de Grado o de Fin de Carrera de Carácter Complexivo, realizado como requisito previo para la obtención de mi Título de Tercer Nivel, cuyo tema fue Plan estratégico para promover la competitividad del centro de idiomas "Harvard International Language Center" y que corresponde a la Facultad de Ciencias Administrativas y Comerciales.

Milagro, a los 5 días del mes de Diciembre del 2016.



---

Gloria Roxana Barahona López

CI: 0921669958

## **ABREVIATURAS**

**FODA:** (Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) que enfrenta una empresa, y que permite trazar cursos de acción sobre la base de un diagnóstico tanto interno como externo.

**FOFA DODA:** FO (Uso de Fortalezas para aprovechar Oportunidades), FA (Usar Fortalezas para evitar amenazas), DO (Vencer Debilidades aprovechando Oportunidades), DA (Reducir a un mínimo las Debilidades y evitar Amenazas)

## ÍNDICE

ACEPTACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN .....	iii
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR .....	iv
ABREVIATURAS.....	v
DEDICATORIA.....	viii
AGRADECIMIENTO.....	ix
RESUMEN .....	x
ABSTRACT .....	xi
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I .....	2
EL PROBLEMA .....	2
1.1 Planteamiento del Problema .....	2
1.1.1 Delimitación .....	2
1.2 Objetivos .....	3
1.2.1 Objetivo General.....	3
1.2.2 Objetivos Específicos .....	3
CAPÍTULO II .....	4
MARCO TEÓRICO Y METODOLÓGICO.....	4
2.1 Marco Teórico y Referencial.....	4
2.2 Marco Metodológico .....	9
2.3 Población y Muestra.....	10
2.4 Métodos y Técnicas.....	10
2.5 Resultados .....	11
CAPÍTULO III .....	12
PROPUESTA .....	12
3.1 Descripción de la Propuesta.....	12
3.1.1 DESARROLLO DE LA PROPUESTA .....	12
3.2 Conclusiones.....	19
Bibliografía .....	21
Anexos .....	23
Anexos 2. Cronogramas.....	24
Anexos 3. Fotografía de la investigación.....	25
Anexos 4. Carta de Autorización .....	28
Anexos 5. Entrevista .....	29
Anexos 6. Análisis de Plagio .....	31

## ÍNDICE TABLA

Tabla 1. Valores corporativos.....	14
Tabla 2. Objetivos Estratégicos.....	14
Tabla 3. FODA.....	16
Tabla 5. Analisis FOFA DODA “Harvard International Language Center” .....	18
Tabla 6. Planificación de estudio.....	24

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Árbol de Problemas.....	23
-----------------------------------	----

## **DEDICATORIA**

A Dios por la oportunidad de vivir y por estar conmigo a cada paso que doy, por iluminar mi mente y poner en mi camino aquellas personas que han sido mi soporte durante este período de estudio.

A mi madre Irene López Cornejo, a mi esposo Giovanny López Zurita, a mi hija Sophia López Barahona, a mi hermano Ángel Barahona López, a mi abuelo José López, a mis tías Tomasa y Sara López Cornejo, a mi Prima Yuleysi Vega López que siempre me apoyaron y motivaron a progresar y persistir e incesantemente me impulsaron a luchar para alcanzar mis metas.

***Gloria Barahona López***



## **AGRADECIMIENTO**

Este logro se lo debo principalmente a Dios que ilumino mi camino en este proceso, no fue un sendero fácil, tropecé muchas veces pero satisfactoriamente alcance la meta propuesta, y a ustedes mi familia que de una u otra manera aportaron con sus palabras de aliento y motivación para hacer realidad este logro profesional, a mi pequeña Sophia López Barahona pese a que permanecí ausente por tantas horas de casa fue mi motivación principal y poder brindarle un ejemplo a seguir, a mi esposo Giovanny López Zurita quien con todo su apoyo permitió que mis sueños se cumplan, a mi amada Madre Irene López Cornejo que incansablemente luchó con su cariño y cuidados, a mi hermano Ángel Barahona López que desde siempre deseo lo mejor para mí y a mis estimadas tías Tomasa, Clara, Olga, Sara y Dora López Cornejo, quienes con sus consejos y amor impulsaron y confiaron en mis deseos de superación y a cada uno de mis docentes que impartieron el conocimiento necesario impulsándome a la excelencia académica, por este motivo y más mis sinceros agradecimientos a ustedes quienes formaron parte de este gran éxito.

***Gloria Barahona López***

## RESUMEN

El presente trabajo investigativo está enfocado en el Plan estratégico como una herramienta de gestión para promover la competitividad del centro de idioma “Harvard International Language Center” el objetivo de analizar la situación interna y externa con la finalidad de mejorar la rentabilidad y el desarrollo económico.

Actualmente el centro de idiomas se ha visto afectado, específicamente en la parte financiera, el cual crea consecuencias negativas en el desenvolvimiento de las actividades de productividad y rendimiento. En cuanto a la metodología de estudio se aplicó una observación directa a los procesos y las unidades relacionadas con la problemática. A través de los resultados obtenidos se pudo ver que si existe la necesidad de un mejorar el control administrativo para obtener una mayor eficiencia de las actividades.

**Palabras claves:** Plan estratégico, competitividad, productividad, control, actividades.

## **ABSTRACT**

The present research work is focused on the Strategic Plan as a management tool to promote the competitiveness of the language center "Harvard International Language Center" with the objective of analyzing the internal and external situation with the aim of improving profitability and economic development.

Currently the language center has been affected, specifically in the financial part, which creates negative consequences in the development of productivity and performance activities. Regarding the methodology of study, a direct observation was applied to the processes and the units related to the problem. Through the results obtained it was possible to see that if there is a need to improve the administrative control to obtain a greater efficiency of the activities.

**Key words:** Strategic plan, competitiveness, productivity, control, activities.



## INTRODUCCIÓN

El éxito de una planificación estratégica se establece en el poder de evolución, la iniciativa y la reacción adecuada del cambio, también del soporte que tenga por parte de los directivos y los trabajadores, formando constantemente las actividades a desarrollar y no de manera improvisada, estableciendo objetivos de la organización y la definición de los procedimientos propicios para alcanzarlos.

El presente proyecto se realizó en el centro de idioma “Harvard International Language Center” iniciando sus actividades en el año 2005 en la ciudad de Babahoyo al no obtener buenos resultados decide trasladarse al cantón de Milagro, ha pasado por varios proceso de cambios para mejorar su ubicación.

Actualmente se encuentra ubicado en las calles Olmedo y Vargas Torres ofreciendo cursos de inglés para (Principiantes, Intermedios y Avanzados).

De acuerdo a la planeación estratégica establecida en el proceso proactivo del centro de idiomas Harvard International Language Center” busca concentrarse en los objetivos factibles del aprendizaje y la productividad de su organización con la finalidad de obtener y satisfacer las necesidades de los nuevos clientes que requiere el centro.

De los resultados obtenidos de la situación actual se realizó un trabajo de campo desarrollando una entrevista al Director aplicando técnicas de investigación con la iniciativa y la reacción eficaz del cambio que se quiere dar a las falencias que puede presentar el centro aprovechando las fortalezas y oportunidades que se expresan y contrarrestando las debilidades y amenazas que surgen en el desarrollo de las actividades.

# CAPÍTULO I

## EL PROBLEMA

### 1.1 Planteamiento del Problema

“Harvard International Language Center”, es un centro de idiomas con 11 años de trayectoria, que inicio como un negocio familiar conformado por el Msc Pedro Julio Méndez Aguilera como Director, su esposa y sus dos hijos, quien ante la necesidad de crear un negocio propio, dio apertura a sus labores como control de tareas, luego ya se estableció como centro de idiomas siendo su objetivo principal en el cantón de Milagro.

De esta manera se analizó el contexto organizacional y se pudo observar que no llevan un control adecuado de sus actividades, por este motivo es necesario conocer como está influyendo la administración organizacional y la competencia del centro, sin embargo hay que tomar en cuenta que por la instancia de sus servicios que se han generado factores negativos que dificultan en cuanto a su rentabilidad y competitividad, por lo que mejorar el servicio ayudaría a captar nuevos clientes y consolidarse en el mercado, con la actual infraestructura se espera ofrecer beneficios para los estudiantes.

“Harvard International Language Center” para mantenerse en el mercado local debe implementar un Plan estratégico como una herramienta de gestión para promover la competitividad y alcanzar los propósitos u objetivos proyectados.

#### 1.1.1 Delimitación

**Línea:** Análisis FODA

**País:** Ecuador

**Región:** Costa

**Provincia:** Guayas

**Cantón:** Milagro

**Área:** Administración

**Sector:** Urbana

**Dirección:** Olmedo y Vargas Torres.

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo General**

Diseñar un Plan estratégico para promover la competitividad del centro de idiomas “Harvard International Language Center”.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Desarrollar un Plan estratégico como una herramienta de gestión para promover la competitividad del Centro de Idiomas Harvard International Language Center.
- Diagnosticar la situación actual del centro de idiomas “Harvard International Language Center”.
- Realizar un FODA para evaluar la situación interna y externa del centro de idiomas.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO Y METODOLÓGICO**

#### **2.1 Marco Teórico y Referencial**

Es el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar decisiones interfuncionales que permitan a la organización llevar a cabo sus objetivos.

La estrategia como una combinación lógica de actores, factores y acciones, seleccionada entre otras alternativas de combinación, para lograr un determinado objetivo en un contexto específico. (Borges Andrade)

#### **Planificación estratégica**

A inicios de la década de los cincuenta, las firmas de negocios y más tarde otros tipos de organizaciones de producción de servicios y bienes, empezaron a preocuparse por sus desajustes con el medio ambiente. Esto dio lugar al desarrollo de la planeación estratégica. Posteriormente, no sólo preocupó a los administradores de las organizaciones, de ahí pensar en exigir que lo planeado se traduzca realmente en acciones adecuadas, lo que dio lugar al desarrollo del concepto de administración estratégica. Desde la década de 1960 hasta mediados de 1980, la planeación estratégica subrayaba un enfoque de arriba abajo respecto al establecimiento de metas y planeación, es decir la alta dirección y los especialistas en planeación estratégica desarrollaban metas y planes para toda la organización. (Alet, 2011)

El plan estratégico es el análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo. (G. T. Lumpkin, 2003)

Según (Ancín, 2015) la planeación estratégica involucra tomar decisiones acerca de las metas y estrategias de largo plazo de la organización. Los planes estratégicos tienen una fuerte orientación externa y abarcan porciones importantes de la organización. Los directivos son responsables del desarrollo y ejecución del plan estratégico, aunque por lo general no prescriben ni implementan personalmente todo el plan.



La Plan Estratégico, es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen.

Es el proceso por el cual se establecen directrices para la definición de planes de acción que le promoverán ventajas competitivas y sustentabilidad a largo plazo a la organización. Se basa en identificar los recursos potenciales, ordenar las competencias, identificar fortalezas y debilidades y establecer el conjunto de medidas integradas que se aplicarán para asegurar que la organización alcance los resultados planeados. Sin embargo, ésta sólo llegará a su máxima eficacia cuando todas las personas que la componen, como conjunto permanente y orquestado, la acepten, la entiendan y la apliquen. (Chiavenato, 2011)

La planificación estratégica es la dirección del proceso (mantener el arco direccional para alcanzar determinadas metas y objetivos) y ajustar tanto cuanto sea necesario, y según la intervención de los diferentes actores sociales, la trayectoria del proceso de planificación en su realización concreta. De esta forma se determina el proceso tanto de factores internos (de la organización) como externos (ambiente en el que se desenvuelve la institución); con las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que cada uno involucra, permite generar un plan acorde con los objetivos que se persiguen de acuerdo con el esquema que el diagnóstico plantea. Sin embargo, y como ya se ha señalado, a pesar que el diagnóstico involucra variados factores, éstos nunca son suficientes ni absolutos, por lo que la incertidumbre es el ambiente base en el que el plan se debe realizar, lo que lo obliga a ser flexible y adaptable. (Rojas)

Las Cinco “P” de la Estrategia, de Mintzberg, la definen como plan, pauta de acción, patrón, posición y perspectiva. En consecuencia, no es tan sólo una noción de cómo enfrentar al enemigo o a un grupo de competidores o, en su defecto un mercado... La estrategia nos conduce también a algunos de los aspectos fundamentales sobre las organizaciones como instrumentos de percepción y acción colectivas. (Ancín, 2015)

## **Objetivo de la Planeación estratégica**

El objetivo de la planeación estratégica es la forma eficiente para usar los recursos y desarrollar la productividad de una empresa, organización o, individuo con el propósito de aumentar sus ganancias y crecimiento dentro de su área. También es necesaria para la planeación estratégica el determinar una estimativa en referencia a los gastos para cumplir con la planeación estratégica y, establecer los medios financieros que serán necesarios para la manutención de la empresa.

Define la estrategia como la dialéctica de la empresa con su entorno. Según Ansoff H., considera que la planeación y la dirección estratégica son conceptos diferentes, que plantean la superioridad. (Guerra, 2011)

“Las estrategias son esquemas generales de acción que llevan a obtener compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada”.

Son a las metas y estrategias planteadas por una organización para lograr determinadas metas y a largo plazo la posición de la organización en un mercado específico, es decir, son los resultados que la empresa espera alcanzar en un tiempo mayor a un año, realizando acciones que le permitan cumplir con su misión, inspirados en la visión. (Significados, s.f.)

El objetivo de dicho enfoque de manera permanente. En ese sentido queda claro que el Objetivo del Pensamiento Estratégico es “la sistemática identificación y aprovechamiento de las Oportunidades”

## **Importancia de la planeación estratégica**

Para Godstein la planeación estratégica es el proceso a través del cual quienes guían a la organización crean una visión de su futuro y desarrollan los procedimientos y las operaciones que se necesitan para conseguir ese futuro” (Ancín, 2013)

De acuerdo a Thompson “La estrategia de una compañía es el plan de acción de la administración para operar el negocio y dirigir sus operaciones...” (Arthur Thompson, 2015)

Se define que la importancia de la estrategia es conocer el entorno que nos rodea y el aplicar una o varias tácticas, que ayuden al aprovechamiento de los medios y recursos disponibles que tenemos al alcance y sean los adecuados para el logro de los objetivos de la organización es decir; mediante la planeación estratégica se define el futuro de la misma.

Las propuestas teóricas actuales en el campo de la dirección estratégica hacen énfasis en los factores internos y propios de cada empresa como determinantes de su competitividad.

### **Misión**

Nos referimos a la declaración de principios de la organización, a la declaración explícita de su razón de ser. Según Drucker, la Misión expresa claramente cuál es nuestro negocio. Al decir negocio debe entenderse a la actividad primordial a la que nos dedicamos, y no en el sentido crematístico de la palabra.

### **Visión**

En el Planeamiento Estratégico es la descripción detallada del futuro de nuestra organización, es decir es la declaración de lo que queremos para nuestra empresa, de lo que queremos construir para ella, el “a dónde queremos llegar” en un determinado tiempo.

### **Valores**

También han de ser consensuados de forma colectiva y pueden responder a muchos baremos. Como referencia de partida que os pueda dar una idea para elaborar vuestro propio plan estratégico, tenemos Valores Pragmáticos (Responden a ¿Cómo actuamos?: Profesionalidad, seriedad, sostenibilidad...) y Valores éticos (Responden a ¿Cómo sentimos?: honestidad, transparencia...).

## **FODA**

El análisis FODA nos permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc) utilizando herramientas considerando obtener un diagnóstico exacto que permite tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas.

Peter Drucker, expresa que el desempeño de un gerente sea juzgado mediante el doble criterio de la eficacia, la habilidad para hacer las cosas “correctas”, y la eficiencia, hacerlas “correctamente”. De estos dos criterios, Drucker propone que la efectividad es más importante, ya que ni el más alto grado de eficiencia posible podrá compensar una selección errónea de metas.

## **Competitividad**

(Jaime Rivera Camino, 2012) Define que la competitividad está determinada por la productividad, definida como el valor del producto generado por una unidad de trabajo o de capital. La competitividad establece Porter para identificar cuáles son los factores que determinan que las empresas generen valor añadido y que ese valor se venda en el mercado, y si realmente esos factores son sostenibles en el mediano y largo plazo.

## **Antecedentes referenciales**

Para el desarrollo de la investigación se respaldó la información a través de: libros, revistas, tesis e información de internet, se determinó temas relacionados al tema investigado por lo que es pertinente citarlos a continuación:

**Tema:** Desarrollo de la planeación estratégica de la empresa Autoamericano S.A de la ciudad de Guayaquil durante el periodo 2016-2020 para optimizar su rentabilidad.

**Autor:** Aguilera Vintimilla, John Eduardo, Espinoza Romero, Carla María

**Fecha:** 2016

**Universidad:** Universidad Católica de Santiago de Guayaquil

**Descripción:** El proyecto hace énfasis no solamente en desarrollar una planificación estratégica para la empresa, sino que implementar indicadores y estrategias adecuadas en las áreas de gestión comercial, de importaciones, de abastecimiento y de servicio al cliente, para contribuir a la mejora continua de la organización.

**Tema:** Planificación Estratégica como una herramienta de gestión para promover la competitividad en la empresa Kawa Motors”

**Autor:** Adriana Elizabeth Barreiros Carrera

**Fecha:** 2012

**Universidad:** Universidad Central del Ecuador

**Descripción:** El proyecto está enfocado en la elaboración de un Plan Estratégico para la Empresa Kawa Motors S.A. ha sido desarrollada con la finalidad de diseñar las herramientas necesarias para que todas las actividades de los colaboradores y ejecutivos de la empresa se efectúen con eficiencia y eficacia hasta alcanzar la excelencia en la calidad empresarial.

**Tema:** Plan Estratégico Operativo e Indicadores de Gestión para la Empresa Lat. Internacional del Ecuador con una implementación de tres meses

**Autor:** Andrea Mishell Román Velástegui

**Fecha:** 2014

**Universidad:** Pontificia Universidad Católica del Ecuador

**Descripción:** Un plan estratégico operativo con indicadores de gestión, que permitan formular estrategias a la empresa Lat. Internacional Cía. Ltda., que permitan dar un direccionamiento de hacia dónde se dirige la empresa, cuáles son sus objetivos y metas por alcanzar. Es así que también se podrá mejorar el desempeño de los empleados y tener una visión clara de la empresa futuro.

## **2.2 Marco Metodológico**

El presente trabajo investigativo considera la utilización de los siguientes tipos de investigación:

**Descriptiva:** Porque permite describir y detallar las características fundamentales para desarrollar el propósito es la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación que se está analizando en el centro de idiomas “Harvard International Language Center.

**Participativa:** porque hubo la predisposición del centro de idiomas “Harvard International Language Center.

**Campo:** porque se aplicó en la centro de idiomas “Harvard International Language Center. Mediante una entrevista para comprobar las causas que aquejan en el proceso.

**Explicativa:** Este tipo de investigación que se va a aplicar se centra en un aspecto de la realidad del centro de idiomas “Harvard International Language Center, en conjugación con el deductivo y el inductivo que nos ayudarán a responder el por qué el objeto de estudio que se investiga.

### **2.3 Población y Muestra**

La población o muestra es no probabilística esta técnica de muestreo donde los elementos son elegidos a juicio del investigador.

### **2.4 Métodos y Técnicas**

Para el desarrollo de la investigación aplicaremos los siguientes métodos:

**Método analítico:** mediante el uso de este método descubriremos las causas, efectos y analizar la comparación de los indicadores y el desarrollo del proceso.

**Método sintético:** permitirá establecer conclusiones reales y bien estructuradas a partir de los elementos distinguidos por el análisis.

**Inductivo – deductivo:** en la elaboración del presente trabajo de investigativo se seleccionó el método teórico inductivo deductivo, porque permite ir de lo habitual a lo circunstancial o casos particulares. Al mismo tiempo que vemos en el plano teórico, la esencia del objeto en estudio.

## **Técnicas**

La **observación** directa se utilizó para confirmar y comprobar el proceso, además podemos apreciar hechos o comportamientos que se presenten en el centro de idiomas "Harvard International Language Center.

**Entrevista:** Esta técnica permitió la comunicación con el director del centro de idiomas "Harvard International Language Center que utilizó en el proceso de investigación, a fin de recopilar la información sobre todos los aspectos relacionados con la investigación.

## **2.5 Resultados**

El presente proceso investigativo se busca integrar al grupo de trabajo del centro de idiomas "Harvard International Language Center, mediante un análisis investigativo se pudo constatar los factores que dificultan la gestión estratégica de la administración y organización de los diferentes problemáticas y debilidades principalmente en la rentabilidad de los cuales se puede llegar a la conclusión para de esta forma llegar a la solución de los dificultades y ayudar el desarrollo de la institución.

## **CAPÍTULO III**

### **PROPUESTA**

#### **3.1 Descripción de la Propuesta**

Diseñar Plan estratégico para promover la competitividad del centro de idiomas “Harvard International Language Center”.

##### **3.1.1 DESARROLLO DE LA PROPUESTA**

Los orígenes de Harvard International Language Center comienzan en 2005, terminándose de fundar al año siguiente. Harvard International Language Center introduce en Milagro la metodología comunicativa (nocional-funcional comunicativa), que aporta un trato personal entre profesor y alumno para la enseñanza del idioma inglés.

Harvard International Language Center, es una institución de enseñanza de idiomas que busca fomentar en sus estudiantes los conocimientos lingüísticos imprescindibles para una formación en el idioma inglés que potencialice en ellos competencias comunicativas en el uso del idioma como lengua extranjera (English as a Foreign Language) de acuerdo a estándares internacionales.

Todos estos años la academia ha contado siempre con los mejores y más modernos materiales didácticos. Desde que empezaron han trabajado en la elaboración de material propio, con multitud de ejercicios y exámenes que amplían y refuerzan los libros de textos que utilizamos.

EL principal enfoque didáctico es la motivación del alumno y al final de cada curso premiamos el mayor esfuerzo y progreso, entregándoles un certificado de la academia y un libro de lectura con audio y ejercicios.

A lo largo de años han tenido la suerte de contar con un alumnado (salvo escasas excepciones) muy entusiasmado y motivado que ha avanzado con rapidez, en una época en la que el inglés no era importante en el Ecuador. Ahora que el idioma ha cobrado un gran valor, tienen mucha suerte de que los alumnos puedan compaginar



sus múltiples actividades con la academia y en general se puede decir que están muy contentos con el progreso y resultado de sus alumnos.

En pocos años llegara a ser reconocido como uno de los centros más innovadores en la enseñanza del idioma inglés.

Harvard International Language Center imparte grandes programas corporativos a empresas multinacionales y organismos.

Miles de alumnos reconocen la excelencia de Harvard International Language Center en la formación de inglés americano, llegando a ser uno de los centros más solicitados en la formación de exámenes internacionales (TOEFL®, TOEIC®, GMAT®, GRE®).

En la actualidad Harvard International Language Center es uno de los centros más prestigiosos y reconocidos del cantón Milagro, ofreciendo sus servicios tanto al público en general como a grandes empresas e instituciones.

### **Misión**

Harvard International Language Center es una institución de enseñanza de idiomas que busca fomentar en sus estudiantes los conocimientos lingüísticos imprescindibles para una formación en el idioma inglés que potencialice en ellos competencias comunicativas en el uso del idioma como lengua extranjera (English as a Foreign Language) de acuerdo a estándares internacionales.

### **Visión**

Ser reconocida dentro de la Sociedad Milagreña como una institución líder y competitiva en la enseñanza de inglés, comprometida con la excelencia académica, calidad y calidez del servicio, destacando por su afán de mejora continua y por su papel relevante como parte del entorno educativo de Milagro.

## Valores

Valores corporativos	Principios corporativos
<p><b>Honestidad:</b> Ejercemos en base a principios éticos, siendo íntegros, claros y justos.</p> <p><b>Puntualidad:</b> Respeto por el tiempo de los demás, cumpliendo con los plazos establecidos.</p> <p><b>Perseverancia:</b> Firmeza y constancia con propósitos y metas de competencias comunicativas en el uso del idioma.</p>	<p><b>Eficiencia:</b> Mejoramos el uso de recursos en todos los procesos de la organización para lograr los objetivos y metas planteadas.</p> <p><b>Servicio:</b> Atender proactivamente a clientes internos y externos.</p> <p><b>Transparencia:</b> Participamos a la sociedad la información de la gestión en forma veraz, clara y oportuna.</p> <p><b>Integración:</b> colaboración, búsqueda de fomentar en los estudiantes conocimientos lingüísticos</p> <p><b>Calidad:</b> comprometida con la excelencia académica de los estudiantes de acuerdo a estándares internacionales.</p>

**Tabla 1.** Valores corporativos

## Objetivos estratégicos

<b>Táctica 1</b>	Ofrecer y mejorar la satisfacción de los clientes.
<b>Táctica 2</b>	Crear una página web y cuenta de redes sociales.
<b>Táctica 3</b>	Mejorar la publicidad de la academia.

**Tabla 2.** Objetivos Estratégico.

## **Perspectivas**

Reconocer la situación actual y los requerimientos para llegar donde se desea.

### **Perspectivas del cliente**

Que necesidades del cliente debemos satisfacer para alcanzar los objetivos financieros.

### **Perspectivas de procesos internos**

Para impulsar tanto la innovación de servicios como las mejoras operacionales y organizacionales.

**Dirección y Organización:** Establecer un sistema de dirección apoyado en una estructura de gestión adecuada y con los procedimientos que permitan el desempeño efectivo y responsable del trabajo incorporando mecanismos de excelencia académica de los estudiantes de acuerdo a estándares internacionales.

**Comunicación publicitaria:** Desarrollar un sistema de comunicación publicitaria que permita una coordinación efectiva el Servicio, así como una difusión eficaz a nivel interno y externo de las acciones realizadas y de los resultados obtenidos.

## Análisis FODA

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Infraestructura adecuada</li> <li>• Metodología innovadora</li> <li>• Excelente atención al cliente</li> <li>• Ubicación estratégica por estar accesible a los estudiantes</li> <li><input type="checkbox"/> Personal capacitado</li> <li><input type="checkbox"/> Precios accesibles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Calidad educativa</li> <li><input type="checkbox"/> Implementar nuevas estrategias</li> <li>• Implementación de nuevas tecnologías</li> <li><input type="checkbox"/> Ofertar nuevos servicios</li> <li>• Utilizar un programa de promoción publicitaria.</li> </ul>
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Falta de presupuesto</li> <li><input type="checkbox"/> Falta de estrategia comunicacional para enfrentar a la competencia</li> <li>• No cuenta con un plan estratégico.</li> <li><input type="checkbox"/> Falta de diversidad de servicios.</li> <li><input type="checkbox"/> No poseer local propio.</li> <li><input type="checkbox"/> Falta de estructura organizacional deficiente</li> <li>• Deficiencia en la publicidad y promoción de los servicios que ofrece la academia Harvard Language Center</li> <li>• Falta de programa especializado en gestión de la empresa y del control financiero adecuado.</li> <li>• Falta de inversión y rentabilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perdida de estudiantes por la situación económica</li> <li>• Incremento de competencia.</li> <li>• No tiene un plan de marketing</li> <li>• Los empleados no conocen la misión, visión y objetivos de la academia.</li> <li>• Falta de incentivos para los docentes</li> <li>• Competidores con mucha participación en el mercado.</li> <li>• Ingreso de nuevas academias competidoras en el mercado</li> <li>• Rivalidad entre los competidores</li> </ul>

**Tabla 3. FODA**

## INDICADOR

<b>INDICADORES</b>	<b>OBJETIVOS</b>
<i>Atención al cliente</i>	Mejorar la atención al cliente constituye ampliar beneficios para la empresa.
<i>Variedad de servicios</i>	Ser más competitivo en el mercado
<i>Precios</i>	Ser más competitivo en el mercado
<i>Publicidad</i>	Dar a conocer la ubicación de la academia y los servicios que ofrece por toda la ciudad.
<i>Tecnología</i>	Sistematizar procesos para simplificar el tiempo y proveer con mayor eficiencia los servicios.
<i>Forma de pago</i>	Brindar facilidades de pago ya que existen ocasiones en las que el cliente requiere el material con rapidez y no cuenta con el efectivo disponible.
<i>Ubicación</i>	Brindar comodidad a nuestros clientes, ya que constituye la base de su preferencia.

Tabla 4. **Indicadores**

### Meta

- Informar a nuestros clientes
- Aumentar el cupo en el centro de idiomas “Harvard International Language Center” en todos los programas y facilitar el proceso a los nuevos estudiantes
- Preparar el centro de idiomas Harvard Language Center para enfrentarse a los retos académicos de los nuevos egresados y la tecnología
- Aumentar el nivel de satisfacción de los clientes en el proceso de estudio. Desarrollar estrategias de marketing.
- Promocionar nuevos servicios educativos en el centro de idiomas.
- Aumentar el presupuesto de ventas de cursos de inglés en un 20% en los próximos 4 años.
- Incrementar la participación de la marca gráfica en el mercado a través de varios medios publicitarios.
- Mejorar la productividad del departamento de Marketing de la academia Harvard Language Center

Análisis FOFA DODA del “Harvard International Language Center”

		<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
		<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Calidad educativa</li> <li><input type="checkbox"/> Implementar nuevas estrategias</li> <li>• Implementación de nuevas tecnologías</li> <li><input type="checkbox"/> Ofertar nuevos servicios</li> <li>• Utilizar un programa de promoción publicitaria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento de competencia.</li> <li>• No tiene un plan de marketing</li> <li>• Los empleados no conocen la misión, visión y objetivos de la academia.</li> <li>• Falta de incentivos para los docentes</li> </ul>
<b>FORTALEZAS</b>		<b>ESTRATEGIAS (FO)</b>	<b>ESTRATEGIA (FA)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infraestructura adecuada</li> <li>• Metodología innovadora</li> <li>• Excelente atención al cliente</li> <li>• Ubicación estratégica por estar accesible a los estudiantes</li> <li>• Personal capacitado</li> <li>• Precios accesibles.</li> </ul>	estar	<p>Aprovechar la infraestructura e implementar estrategias de oferta de nuevos servicios a través de medios publicitarios</p>	<p>Implementar un sistema de dirección apoyado en una estructura de gestión adecuada y con los procedimientos que permitan el desempeño efectivo y responsable del centro de idiomas Harvard International Language Center</p>
<b>DEBILIDADES</b>		<b>ESTRATEGIA (DO)</b>	<b>ESTRATEGIA (DA)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de estructura organizacional</li> <li>• Falta de presupuesto</li> <li>• Falta de estrategia comunicacional para enfrentar a la competencia</li> <li>• No cuenta con un plan estratégico.</li> <li>• Falta de diversidad de servicios.</li> <li>• No poseer local propio.</li> </ul>		<p>Mejorar los procesos organizacionales del centro de idiomas Harvard International Language Center.</p>	<p>Ofrecer oportunidades en el entorno educativo y formación en el idioma ingles que potencialice en ellos competencias comunicativas.</p>

**Tabla 5.** Analisis FOFA DODA “Harvard International Language Center”

### **3.2 Conclusiones**

- Según el estudio realizado se determinó que el centro de idiomas Harvard International Language Center, no cuenta con un Plan estratégico y es por ello la baja participación en el mercado en relación a la competencia.
- Según el análisis realizado en el centro de idiomas Harvard International Language Center, se determinó que la misma se encuentra bien estructurada con misión y visión establecidas y con los objetivos y políticas claras.
- El centro de idiomas Harvard International Language Center según el análisis externo realizado se identificó varias oportunidades especialmente el déficit habitacional actual y amenazas como los competidores con mucha participación en el mercado.
- Luego del análisis interno y externo se planteó objetivos estratégicos a fin de aumentar su participación en el mercado, con un fuerte plan de marketing.
- Se estableció implementar un Plan de Marketing para el centro de idiomas Harvard International Language Center.

### **3.3 Recomendaciones**

- Implementar un Plan Estratégico donde se dé a conocer los servicios que ofrece y así posicionarse en el mercado, el mismo que le permitirá incrementar sus ingresos y ganar clientes con un efecto multiplicador.
- La academia Harvard International Language Center debe implementar una página web y contar con redes sociales, el cual le permitirá a la academia darse a conocer a través de las diferentes redes sociales, y así estar a la par con la tecnología y la competencia.
- Se debe contratar capacitación frecuente a los clientes internos logrando de esta manera su desarrollo y crecimiento.
- Brindar una adecuada información a los futuros clientes de los servicios que se ofrece en la academia Harvard International Language Center.
- Establecer mejores convenios con instituciones.



## Bibliografía

- Aguilera Vintimilla, J. E. (2016). *UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTIAGO DE GUAYAQUIL*. Obtenido de UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTIAGO DE GUAYAQUIL: <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/5171/1/T-UCSG-PRE-ECO-GES-229.pdf>
- Alet, J. (2011). *Marketing Directo E Interactivo 2 Edic.* ESIC Editorial.
- Ancín, J. M. (2015). *El plan estratégico en la práctica.* Madrid: ESIC Editorial.
- Ancín, J. M. (2013). *El plan de marketing en la práctica 18º ed.* Madrid: ESIC Editorial.
- Ansoff, H., Declerck, R., & Hayes, R. (1990). *El planteamiento estratégico : nueva tendencia de la administración.* Mexico: Trillas.
- Arthur Thompson, P. M. (2015). *Crafting & Executing Strategy: La búsqueda de la ventaja competitiva: conceptos y casos.* McGraw-Hill.
- Borges Andrade. (s.f.). *Planificación Estratégica.* CIAT.
- CARRERA, A. E. (2012). *UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR*. Obtenido de UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR: <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/176/3/T-UCE-0003-2.pdf>
- Charles:, H. W. (s.f.). *Administración Estratégica un Enfoque Integrado.* Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Planeacion estratégica – Idalberto Chiavenato.* McGraw-Hil.
- G. T. Lumpkin, O. R. (2003). *Dirección estratégica: creando ventajas competitivas.* McGraw-Hill.
- Guerra, J. M. (2011). *Decisiones estratégicas: macroadministración.* Barranquilla, Colombia: Universidad del Norte.
- H, M. (1993). *Las cinco Ps de la Estrategia. En: El Proceso Estratégico: Conceptos, Contextos y Casos. H.*
- Jaime Rivera Camino, M. d. (2012). *Dirección de Marketing. Fundamentos y aplicaciones.* Madrid: ESIC Editorial.
- Rojas, F. A. (2004). *Cómo se hace un plan estratégico: la teoría del marketing estratégico.* Madrid: ESIC.
- Rojas, F. A. (s.f.). *Cómo se hace un plan estratégico: la teoría del marketing estratégico.* Madrid: ESIC Editorial.
- (s.f.). Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/planeacion-estrategica-en-la-administracion-con-enfoque-a-sistemas/>
- (s.f.). Obtenido de <http://www.matrizfoda.com/dafo/>
- Significados. (s.f.). Obtenido de Significados: <https://www.significados.com/planeacion-estrategica/>

Significados. (s.f.). Obtenido de Significados:

<https://www.significados.com/objetivos-estrategicos/>

VELÁSTEGUI, A. M. (2014). *PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR*. Obtenido de PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR:

<http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/8054/Plan%20del%20Trabajo%20de%20Titulaci%C3%B3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

## Anexos

### Anexo 1. Árbol de problemas

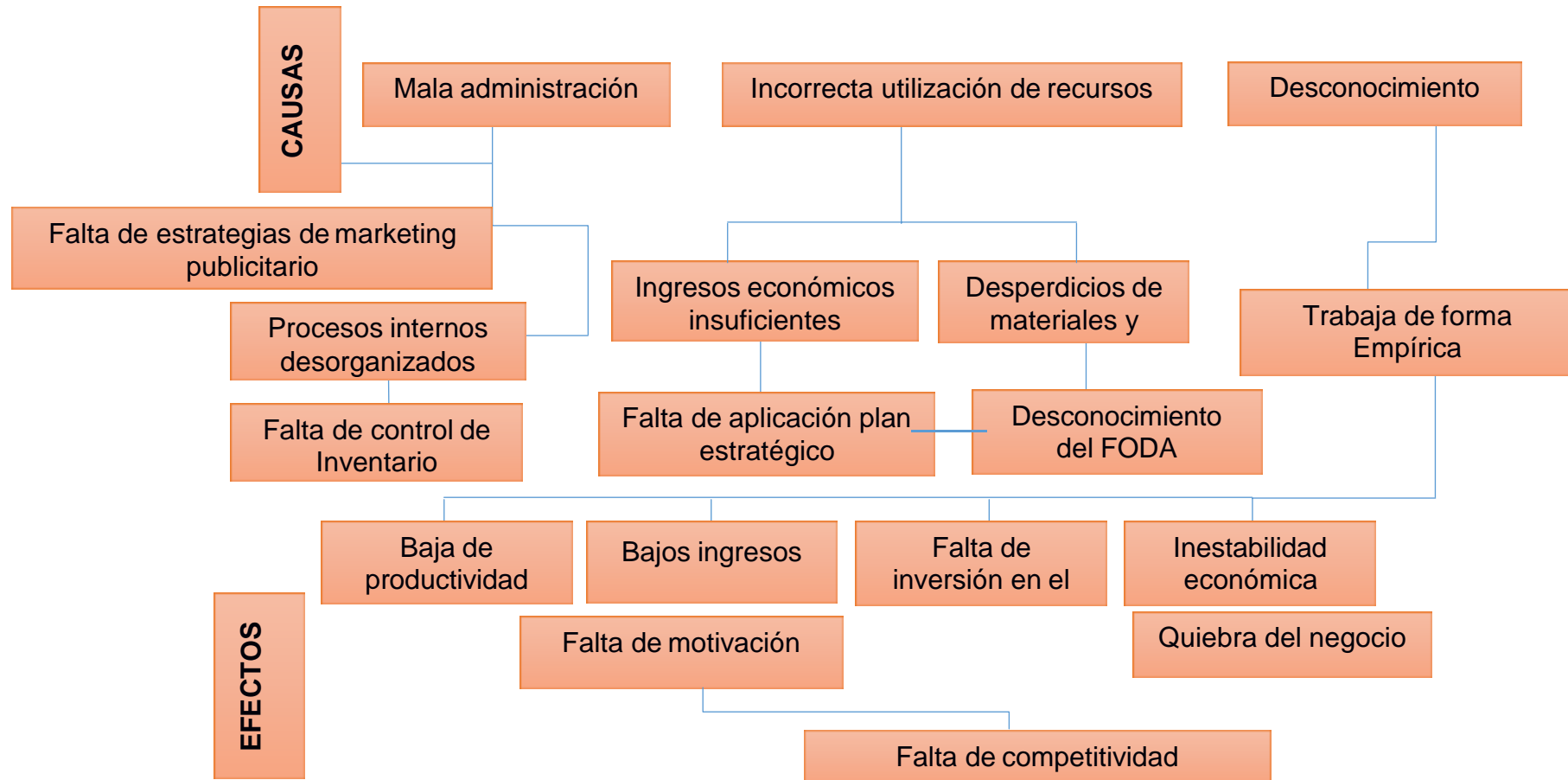


Figura 1. Árbol de Problemas

## Anexos 2. Cronogramas

ACTIVIDADES	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5
Aprobación del diseño del proyecto	X				
Recolección de información		X			
Elaboración del marco teórico			X		
Elaboración de instrumento de investigación				X	
Aplicación y recolección de datos del trabajo de campo				X	
Elaboración de propuesta					X
Análisis de plagio					X
Entrega proyecto					X
Sustentación del proyecto					X

**Tabla 6.** Planificación de estudio

### Anexos 3. Fotografía de la investigación



**Foto 1.** Centro de idiomas Harvard International Center



**Foto 2.** Director MSc. Pedro Méndez Aguilera director del centro idiomas Harvard International Center junto a la Srta. Gloria Barahona López.



**Foto 3.** Estudiantes del centro idiomas Harvard International Center.



**Foto 4.** Estudiantes interactuando en clases en el centro de idiomas Harvard International Center.



**Foto 5.** Estudiantes del centro idiomas Harvard International Center en clases.



**Anexos 4.** Carta de Autorización Centro de Idiomas Harvard International Center

Milagro, 18 de Noviembre de 2016

Señores

UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES

Apreciado,

Yo, Pedro Julio Méndez Aguilera, identificado con C.I: 1202217269 en mi calidad de representante del Centro de Idiomas "Harvard International Language Center" autorizo a la Srta. Gloria Roxana Barahona López, egresada de la carrera de Ingeniería Comercial, de la Universidad Estatal de Milagro a utilizar la información confidencial de la Academia para realizar la tesis denominada "Plan estratégico como una herramienta de gestión para promover la competitividad del Centro de Idiomas Harvard International Language Center de la Ciudad de Milagro".

La estudiante asume que toda la información y el resultado del proyecto serán de uso exclusivamente académico. El material suministrado por el Centro de Idiomas "Harvard International Language Center" para la elaboración de estudio de caso.

Atentamente,



Pedro Julio Méndez Aguilera  
C.I: 1202217269



## Anexos 5. Entrevista



### **UNIVERSIDAD ESTADAL DE MILAGRO** **Facultad de Ciencias Administrativas y Comerciales**

#### **CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**1. ¿Cómo describe a Harvard International Language Center?**

R: Harvard International Language Center es un centro de idiomas dedicado a la enseñanza del idioma inglés, cuenta con 11 años de trayectoria iniciando como un negocio familiar.

**2. ¿Cómo está organizada Harvard International Language Center la división de funciones o responsabilidades en el equipo directivo?**

R: Msc Pedro Julio Méndez Aguilera como Director, su esposa la parte administrativa y su cuñada el cargo de secretaria.

**3. ¿Cómo caracterizaría su vínculo con los profesores, con los directivos y con los estudiantes?**

R: La relación con los profesores es agradable, se vive un ambiente de familia.

**4. ¿Cuenta con las instalaciones adecuada en Harvard International Language Center? Fortalezas y debilidades del equipo docentes?**

R: Actualmente cuenta con instalaciones acorde a las necesidades de los docentes y estudiante para poder impartir las clases.

**5. ¿Cuál cree que son las 3 oportunidades más importantes que posee Harvard International Language Center (entendiéndose por oportunidades a los aspectos externos más positivos)?**

R: Calidad educativa, Ofertar nuevos servicios, Utilizar un programa de promoción publicitaria.

**6. ¿En su opinión cuales cree que son las 3 debilidades más importantes que posee Harvard International Language Center? (entendiéndose por debilidades a los aspectos internos más negativos)**

R: Falta de presupuesto, falta de estrategia comunicacional para enfrentar a la competencia, no cuenta con un plan estratégico.

**7. ¿Ha tenido Harvard International Language Center resultados que permitan afirmar que hay rentabilidad?**

R: La rentabilidad de Harvard International Language Center se ha visto afectada por la crisis que se está viviendo actualmente en nuestro país, se ha visto obligado a reducir los costos de los cursos.

**8. ¿Cuál es el factor que diferencia a Harvard International Language Center de la competencia?**

R: Harvard International Language Center se diferencia de la competencia por la metodología que aplica en la enseñanza a sus estudiantes.

**9. ¿Qué causas considera son las que no permiten Harvard International Language opere con mayor eficiencia y logra tener una mejor rentabilidad?**

R: El factor económico es una de las principales causas que no permiten mejorar la rentabilidad porque no puede aumentar los costos de los cursos para no perder a los estudiantes.

**10. ¿Hace falta que la Harvard International Language Center cuente con un Plan Estratégico, que sirva como herramienta técnica para guiar las políticas y lograr los objetivos en pro de obtener resultados satisfactorios y ser competitiva?**

R: Considero que si es necesario tener un Plan estratégico que me permita organizar mi negocio, crear una estructura organizacional y conseguir los objetivos que el centro de idiomas necesita.

**11. ¿Qué tipo de estrategias publicitarias utiliza para promocionar los servicios que ofrece Harvard International Language Center?**

R: Se emiten cuñas radiales y anuncios en la Prensa La Verdad.

## Anexos 6. Análisis de Plagio

The screenshot displays the URKUND web interface. On the left, document details are shown for 'GLORIA BARAHONA LOPEZ.docx' (ID: D24383342), presented on 2016-12-15. The sender is barahonagloria70@yahoo.com and the recipient is wloorb.unemi@analysts.orkund.com. A message indicates that 4% of the document's text is present in sources.

On the right, a 'Lista de fuentes' (List of sources) table is visible:

Categoría	Enlace/nombre de archivo
	<a href="#">HISTORIA PLAN EST-RRAL.docx</a>
Fuentes alternativas	
La fuente no se usa	

At the bottom, a side-by-side comparison of two documents is shown. Both documents are from the 'UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES' and concern a 'TRABAJO PRÁCTICO DE EXAMEN DE GRADO O DE FIN DE CARRERA DE CARÁCTER COMPLEXIVO'. The text in both windows is identical, including the title 'PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL', the author 'Gloria Roxana Barahona López', and the date 'Milagro, Diciembre del 2016'. The acceptance section is also identical, stating that the author committed to assisting during the development of a strategic plan to promote the competitiveness of the 'Harvard International Language Center'.

Walter Loo MSc

## Urkund Analysis Result

**Analysed Document:** GLORIA BARAHONA LOPEZ.docx (D24383342)  
**Submitted:** 2016-12-15 18:02:00  
**Submitted By:** barahonagloria70@yahoo.com  
**Significance:** 4 %

Sources included in the report:

HISTORIA PLAN.EST-REAL.docx (D23056103)

Instances where selected sources appear:

2



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES**

**Milagro, 25 de Enero del 2017**

Señor Ingeniero  
Félix Villegas Yagual, MAE  
Decano de FCAC  
Presente

Señor Decano:

Para los fines legales consiguientes, certifico que se ha revisado el Trabajo Practico de Examen de Grado o de Fin de Carrera de Carácter Complexivo de la estudiante de la carrera de **INGENIRÍA COMERCIAL** con el Tema Titulado **PLAN ESTRATÉGICO PARA PROMOVER LA COMPETITIVIDAD DEL CENTRO DE IDIOMAS "HARVARD INTERNATIONAL LANGUAGE CENTER"** Habiendo realizado las correcciones siguientes:

1. En la caratula la palabra INGENIRÍA.
2. Objetivos especificos mejor redactados.
3. Plan Estratégico
  - Misión
  - Visión
  - Valores
  - Objetivo
    - Táctica 1
    - Táctica 2
    - Táctica 3

Indicador

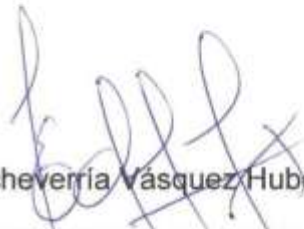
Meta (4 años)

4. Corrección de Ortografía.
5. Respuestas en la entrevista.
6. Conclusiones y Recomendaciones.

Concluyendo la redacción de la tesis, la misma que ha sido revisada por el suscrito y el tribunal de sustentación.

Particular que ponemos a vuestro conocimiento, para los fines consiguientes.

Atentamente



MSc Echeverría Vásquez Huber Gregorio

**PRESIDENTE DEL TRIBUNAL**



ING. Diana Delgado Campuzano

**SECRETARIO DEL TRIBUNAL.**




ING. Miguel Ángel Echarte

**VOCAL DEL TRIBUNAL**

## ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Por la presente hago constar que me comprometo asesorar durante la etapa del desarrollo hasta su presentación, evaluación y sustentación del trabajo de titulación, cuyo tema es un Plan estratégico para promover la competitividad del centro de idiomas "Harvard International Language Center" presentado por la estudiante Gloria Roxana Barahona López, para optar al título de Ingeniería Comercial.

Milagro, a los 5 días del mes de Enero del 2017



---

Firma del tutor

MSc. Echeverría Vásquez Huber Gregorio

C.I: 0916577810

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

El autor de esta investigación declara ante el Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro, que el trabajo presentado es de mi propia autoría, no contiene material escrito por otra persona, salvo el que está referenciado debidamente en el texto; parte del presente documento o en su totalidad no ha sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro Título o Grado de una institución nacional o extranjera.

Milagro, a los 5 días del mes de Diciembre del 2016.



---

Gloria Roxana Barahona López

Ci: 0921669958



## CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Ingeniero.

Fabricio Guevara Viejó, MAE.

Rector de la Universidad Estatal de Milagro

Presente.

Mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedo hacer entrega de la Cesión de Derecho de Autor del Trabajo Práctico de Examen de Grado o de Fin de Carrera de Carácter Complexivo, realizado como requisito previo para la obtención de mi Título de Tercer Nivel, cuyo tema fue Plan estratégico para promover la competitividad del centro de idiomas "Harvard International Language Center" y que corresponde a la Facultad de Ciencias Administrativas y Comerciales.

Milagro, a los 5 días del mes de Diciembre del 2016.



---

Gloria Roxana Barahona López

CI: 0921669958