

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO SEDE - LATACUNGA

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

PROYECTO DE GRADO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO COMERCIAL

TEMA:

**“DISEÑO DE PORTAFOLIO DE SERVICIOS ACADÉMICOS Y DE
CONSULTORÍA QUE REQUIEREN LAS EMPRESAS UBICADAS EN
LAS CIUDADES DE LATACUNGA Y AMBATO”**

ELABORADO POR:

IPATIA MARISOL ARCOS CARRILLO
CYNTHIA VERÓNICA SALAZAR GRANDES

DIRECTOR:

M.B.A. ING. ÁLVARO CARRILLO P.

CODIRECTOR:

ING. MAURO PARRA

Latacunga, Marzo del 2007

ÍNDICE

	Págs.
CAPÍTULO I: GENERALIDADES:	
1.1 Antecedentes de la Institución	1
1.1.1 Filosofía Empresarial	1
1.1.1.1 Misión	1
1.1.1.2 Visión	1
1.1.1.3 Objetivos Institucionales	2
1.1.1.3.1 Objetivo del Área de Extensión	2
1.1.1.4 Estrategias del Área de Extensión	2
1.1.1.5 Principios Filosóficos.	3
1.1.1.6 Valores Institucionales	4
1.1.2 Reseña Histórica	4
1.1.3 Ubicación Geográfica	7
1.2 Introducción	7
1.3 Fundamentos Teóricos	9
1.3.1 Capacitación	9
1.3.2 Beneficios de la Capacitación	9
1.3.2.1 Como beneficia la capacitación a las organizaciones	9
1.3.2.2 Beneficios para el individuo que repercuten favorablemente en la organización	11
1.3.2.3 Beneficios en relaciones humanas, relaciones internas y externas, y adaptación de políticas	11
1.3.3 Proceso de Capacitación	11
1.3.3.1 Determinación de necesidades de Capacitación	11
1.3.3.2 Programación de la Capacitación	17
1.3.3.3 Técnicas de Capacitación	20
1.3.3.3.1 Técnicas aplicadas en el sitio de trabajo	20
1.3.3.3.2 Técnicas aplicadas fuera del sitio de trabajo	24

1.3.4	Ejecución del entrenamiento	28
1.3.5	Evaluación de los resultados del entrenamiento	31
1.4.1	Consultoría – Asesoría	35
1.4.1.1	El proceso de Consultoría	35
1.4.1.2	Fases del Proceso de consultoría	35
1.4.1.3	Iniciación preparación inicial	37
1.4.1.4	Diagnóstico	38
1.4.1.5	Direcciones posibles de las medidas futuras	43
1.4.1.6	Plan de acción	44
1.4.1.7	Aplicación, implementación o puesta en práctica	48
1.4.1.8	Terminación, evaluación y ajustes	49
1.5.1	Postgrado	51
1.5.1.1	Calidad del Postgrado	52
1.5.1.1.1	Gestión	52
1.5.1.1.2	Modelos de evaluación y acreditación	55
1.6	Objetivos del Proyecto	55
1.6.1	Objetivo General	55
1.6.2	Objetivos Específico	55

CAPITULO II: DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN ASESORÍA Y POSTGRADOS EN LAS EMPRESAS PÚBLICAS Y PRIVADAS

2.1	Objetivos	57
2.1.1	Objetivo General	57
2.1.2	Objetivo Especifico	57
2.2	Metodología	58
2.3	Diseño de la Encuesta	58
2.3.1	Objetivos de un Cuestionario	59
2.3.2	Estructura de la Encuesta	59

2.4	Determinación de la Población	60
2.4.1	Población	60
2.4.2	Diseño de la Muestra	61
2.5	Tratamiento de Datos	62
2.5.1	Encuesta aplicada a las Empresas	63
2.5.2	Encuesta aplicada a los Profesionales	86
2.6	Análisis de los Resultados del Estudio	98

CAPITULO III: ANÁLISIS SITUACIONAL DEL MERCADO DE CAPACITACIÓN, ASESORÍA Y POSTGRADOS EN EL ÁREA DE REFERENCIA

3.1	Objetivos	101
3.1.1	Objetivo General	101
3.2	Análisis de la Demanda	101
3.3	Proyección de la Demanda	102
3.3.1	Proyección de la demanda del Servicio de Capacitación	102
3.3.2	Proyección de la demanda del Servicio de Asesoría - Consultoría	104
3.3.3	Demanda del Servicio de Postgrado	106
3.4	Análisis de la Demanda Insatisfecha	107
3.4.1	Demanda Insatisfecha del servicio la Capacitación	108
3.4.2	Demanda Insatisfecha del servicio de Asesoría - Consultoría	109
3.4.3	Demanda Insatisfecha del servicio de Postgrado	110
3.5	Determinación del Nicho Optimo de Mercado	111
3.5.1	Nicho del Mercado del Servicio de Capacitación por áreas	112
3.5.2	Nicho del Mercado del Servicio de Asesoría – Consultoría por áreas	114
3.5.3	Nicho del Mercado del Servicio de Postgrado por áreas	115
3.6	Análisis de la Oferta	116
3.7	Análisis del Precio del Servicio	118
3.8	Análisis de las Variables Macroeconómicas	121

3.8.1	Análisis Externo	121
3.8.2	Económico	123
3.8.3	Demográfico	125
3.8.4	Tecnológico	126
3.8.5	Socio - Cultural	127
3.8.6	Político - Legal	128

CAPITULO IV: DISEÑO DE LOS MANUALES DE CAPACITACIÓN, ASESORIA Y POSTGRADOS

4.1	Descripción del Portafolio	130
4.1.1	Partes que integran el portafolio	130
4.1.1.1	Capacitación	130
4.1.1.2	Asesoría - Consultoría	131
4.1.1.3	Postgrado	131
4.2	Manual del servicio de Capacitación	132
4.2.1	Misión	132
4.2.2	Objetivo	132
4.2.3	Políticas	133
4.2.4	Estrategias	133
4.2.5	Sistemas de Evaluación	134
4.2.6	Recursos	136
4.3	Manual de las áreas del servicio de Capacitación	137
4.3.1	Manual de Capacitación en el Área de Ventas / Servicio al Cliente	137
4.3.2	Manual de Capacitación en el Área de Marketing	142
4.3.3	Manual de Capacitación en el Área de Finanzas y Auditoría	146
4.3.4	Manual de Capacitación en el Área de Gerencia / Liderazgo / Motivación	149
4.4	Manual del servicio de Asesoría - Consultoría	155
4.4.1	Misión	155

4.4.2	Objetivos	155
4.4.3	Políticas	155
4.4.4	Estrategias	156
4.4.5	Sistemas de evaluación	157
4.4.6	Recursos	157
4.5	Manual de las áreas del servicio de Asesoría - Consultoría	158
4.5.1	Manual de Asesoría – Consultoría en el área de Finanzas y Auditoría	158
4.5.2	Manual de Asesoría – Consultoría en el área de Tributación	164
4.5.2	Manual de Asesoría – Consultoría en el área de Administración	169
4.5.4	Otros manuales del servicios Asesoría – Consultoría en las áreas de Finanzas y Auditoría, Tributación, Administración	173
4.6	Manual del servicio de Postgrado	177
4.6.1	Misión	177
4.6.2	Objetivo	177
4.6.3	Políticas	178
4.6.4	Estrategias	179
4.6.5	Metodología de Enseñanza	179
4.6.6	Asistencia, Evaluación y Aprobación	180
4.6.7	Requisitos de Graduación	182
4.6.8	Perfil de Aspirante	183
4.6.9	Perfil del Docente	183
4.6.10	Recursos	184
4.7	Manual de las áreas del servicio de Postgrado	185
4.7.1	Manual de Postgrado en el área de Marketing / Ventas	185
4.7.1	Manual de Postgrado en el área de Finanzas y Auditoría	189
4.7.3	Manual de Postgrado en el área de Administración	192

CAPITULO V: IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIA DE MERCADEO

5.1	Introducción	195
-----	--------------	-----

5.2	Estrategias de Mercado	195
5.2.1	Estrategias	195
5.2.2	Acciones a desarrollar para el logro de la estrategia	196
5.2.3	Actividades a ejecutar para cumplir esta acción	196
5.2.4	Responsable	197
5.2.5	Costo por actividad	197
5.2.6	Costo total	197
5.2.7	Tiempo de duración	197
5.3	Estrategias de Operacionales	198
5.3.1	Estrategias de Servicio	198
5.3.1.1	Servicio	198
5.3.1.2	Estrategias	198
5.3.1.3	Acciones a desarrollar para el logro de la estrategia	199
5.3.1.4	Actividades a ejecutar para cumplir esta acción	199
5.3.1.5	Responsable	199
5.3.1.6	Costo por actividad	200
5.3.1.7	Costo total	200
5.3.1.8	Tiempo de duración	200
5.3.2	Estrategia de Promoción	201
5.3.2.1	Promoción	201
5.3.2.2	Estrategias	202
5.3.2.3	Acciones a desarrollar para el logro de la estrategia	202
5.3.2.4	Actividades a ejecutar para cumplir esta acción	202
5.3.2.5	Responsable	203
5.3.2.6	Costo por actividad	203
5.3.2.7	Costo total	203
5.3.2.8	Tiempo de duración	203
5.3.3	Estrategia de Publicidad	204
5.3.3.1	Publicidad	204
5.3.3.2	Estrategias	205
5.3.3.3	Acciones a desarrollar para el logro de la estrategia	205

5.3.3.4	Actividades a ejecutar para cumplir esta acción	205
5.3.3.5	Responsable	208
5.3.3.6	Costo por actividad	208
5.3.3.7	Costo total	208
5.3.3.8	Tiempo de duración	208
5.3.4	Estrategias de Precio	209
5.3.4.1	Estrategias	210
5.3.4.2	Acciones a desarrollar para el logro de la estrategia	210
5.3.4.3	Actividades a ejecutar para cumplir esta acción	210
5.3.4.4	Responsable	211
5.3.4.5	Tiempo de duración	211
5.3.5	Estrategia de Plaza	212
5.3.5.1	Estrategias	212
5.3.5.2	Acciones a desarrollar para el logro de la estrategia	213
5.3.5.3	Actividades a ejecutar para cumplir esta acción	213
5.3.5.4	Responsable	213
5.3.5.5	Costo total	213
5.3.5.6	Tiempo de duración	213

CAPITULO VI: ANÁLISIS DE INGRESOS Y EGRESOS

6.1	Presupuesto de operación	215
6.1.2	Presupuesto de ingreso	215
6.1.3	Ingreso por paquete del servicio de Capacitación	215
6.1.3.1	Ingreso del paquete del área de Venta servicio al Cliente	215
6.1.3.2	Ingreso del paquete del área de Marketing	216
6.1.3.3	Ingreso del paquete del área de Finanzas y Auditoría	216
6.1.3.4	Ingreso del paquete del área de Gerencia / Liderazgo / Motivación	217
6.1.4	Ingreso por paquete del servicio de Asesoría – Consultoría	217
6.1.4.1	Ingreso del paquete del área de Finanzas y Auditoría	217

6.1.4.2	Ingreso del paquete del área de Tributación	218
6.1.4.3	Ingreso del paquete del área de Administración	218
6.1.4.4	Otros ingresos de actividades de Asesoría - Consultoría	219
6.1.4.4.1	Ingreso del paquete del servicio de Finanzas y Auditoría	219
6.1.4.4.2	Ingreso del paquete del servicio de Tributación	219
6.1.4.4.3	Ingreso del paquete del servicio de Administración	220
6.1.5	Ingreso del servicio de Postgrado	220
6.1.5.1	Ingreso del área de Marketing y Ventas	220
6.1.5.2	Ingreso del área de Finanzas y Auditoría	221
6.1.5.3	Ingreso del área de Administración	221
6.1.6	Otros Ingresos	222
6.2	Estimación de los Gastos	222
6.2.1	Gastos Suministros	223
6.2.2	Gasto Publicidad	224
6.2.3	Gastos Sueldo	224
6.2.4	Gastos Servicios Básicos	227
6.2.5	Otros Gastos	227
6.3	Estados de Pérdidas y Ganancia Pro - Forma	228
6.3.1	Estados de Pérdidas y Ganancia Pro – Forma del servicio de Capacitación	229
6.3.2	Estados de Pérdidas y Ganancia Pro – Forma del servicio de Asesoría - Consultoría	230
6.3.3	Estados de Pérdidas y Ganancia Pro – Forma del servicio de Postgrado	231
6.4	Indicadores Financieros	232
6.4.1	Indicadores Financieros del Servicio de Capacitación	232
6.4.2	Indicadores Financieros del Servicio de Asesoría- Consultoría/ Otras Actividades	233
6.4.3	Indicadores Financieros del Servicio de Postgrado	234

CAPITULO VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1	Conclusiones	235
7.2	Recomendaciones	238
	Bibliografía	239
	Anexos	

ÍNDICE DE CUADROS

		Págs.
Cuadro N° 2.1	Clasificación de las Empresas según su constitución	60
	Encuesta Aplicada a las Empresas	
Cuadro N° 2.2	Pregunta N° 1	63
Cuadro N° 2.3	Pregunta N° 2	64

Cuadro N° 2.4	Pregunta N° 3	66
Cuadro N° 2.5	Pregunta N° 4	67
Cuadro N° 2.6	Pregunta N° 5	68
Cuadro N° 2.7	Pregunta N° 6	69
Cuadro N° 2.8	Pregunta N° 7	71
Cuadro N° 2.9	Pregunta N° 8	72
Cuadro N° 2.10	Pregunta N° 9	73
Cuadro N° 2.11	Pregunta N° 10	75
Cuadro N° 2.12	Pregunta N° 11	76
Cuadro N° 2.13	Pregunta N° 12	78
Cuadro N° 2.14	Pregunta N° 13	80
Cuadro N° 2.15	Pregunta N° 14	81
Cuadro N° 2.16	Pregunta N° 15	83
Cuadro N° 2.17	Pregunta N° 16	85
Encuesta Aplicada a los Profesionales		
Cuadro N° 2.18	Pregunta N° 1	86
Cuadro N° 2.19	Pregunta N° 2	87
Cuadro N° 2.20	Pregunta N° 3	88
Cuadro N° 2.21	Pregunta N° 4	89
Cuadro N° 2.22	Pregunta N° 5	90
Cuadro N° 2.23	Pregunta N° 6	92
Cuadro N° 2.24	Pregunta N° 7	94
Cuadro N° 2.25	Pregunta N° 8 a	95
Cuadro N° 2.26	Pregunta N° 8 b	96
Cuadro N° 2.27	Pregunta N° 9	97
Cuadro N° 2.28	Análisis de Resultados de la Capacitación	98
Cuadro N° 2.29	Análisis de Resultados de Asesoría - Consultoría	99
Cuadro N° 2.30	Análisis de Resultados de Postgrado	100
Cuadro N° 3.1	Estimación de la Demanda Futura de la Ciudad de Latacunga	102

Cuadro N° 3.2	Estimación de la Demanda Futura de la Ciudad de Ambato	103
Cuadro N° 3.3	Resumen de la Estimación de la Demanda Futura de las Ciudades de Latacunga y Ambato	103
Cuadro N° 3.4	Estimación de la Demanda Futura de la Ciudad de Latacunga	104
Cuadro N° 3.5	Estimación de la Demanda Futura de la Ciudad de Ambato	105
Cuadro N° 3.6	Resumen de la Estimación de la Demanda Futura de las Ciudades de Latacunga y Ambato	105
Cuadro N° 3.7	Estimación de la Demanda del Postgrado	107
Cuadro N° 3.8	Proyección de la Demanda Insatisfecha de ambas ciudades Capacitación	108
Cuadro N° 3.9	Proyección de la Demanda Insatisfecha de ambas ciudades Asesoría-Consultoría	109
Cuadro N° 3.10	Demanda Insatisfecha del Postgrado	111
Cuadro N° 3.11	Nicho de Mercado de Capacitación Área Ventas Servicio al Cliente	112
Cuadro N° 3.12	Nicho de Mercado de Capacitación Área de Marketing	112
Cuadro N° 3.13	Nicho de Mercado de Capacitación área de Finanzas y Auditoría	113
Cuadro N° 3.14	Nicho de Mercado de Capacitación Área de Gerencia / Liderazgo / Motivación	113
Cuadro N° 3.15	Nicho de Mercado de Asesoría Área Finanzas y Auditoría	114
Cuadro N° 3.16	Nicho de Mercado de Asesoría Área de Tributación	114
Cuadro N° 3.17	Nicho de Mercado de Asesoría Área Administración	115

Cuadro N° 3.18	Determinación de Alumnos por Áreas	115
Cuadro N° 3.19	Universidades y Centros que Ofertan los Servicios de Capacitación y Asesoría	117
Cuadro N° 3.20	Determinación del Precio en el Servicio de Capacitación	119
Cuadro N° 3.21	Determinación del Precio el Servicio de Asesoría / Consultoría	119
Cuadro N° 3.22	Otros Actividades de Asesoría / Consultoría	120
Cuadro N° 3.23	Determinación del Precio el Servicio de Postgrado	120
Cuadro N° 3.24	Nivel de Educación Superior por Provincias	125
Cuadro N° 4.1	Sistema de Evaluación de la Capacitación	136
Cuadro N° 4.2	Sistema de Evaluación de la Asesoría - Consultoría	157
Cuadro N° 4.3	Servicios de Asesoría en el Área de Finanzas y Auditoría	174
Cuadro N° 4.4	Servicios de Asesoría en el Área de Tributación	175
Cuadro N° 4.5	Servicios de Asesoría en el Área de Administración	176
Cuadro N° 4.6	Estructura Curricular Maestría en Marketing y ventas	188
Cuadro N° 4.7	Estructura Curricular Maestría en Finanzas y Auditoría	191
Cuadro N° 4.8	Estructura Curricular Maestría en Administración	198
Cuadro N° 5.1	Cuadro de Resumen de las estrategias	214
Cuadro N° 6.1	Capacitación. Cálculo de Ingreso del paquete Ventas / Servicio al Cliente por empresa	215
Cuadro N° 6.2	Cálculo de Ingreso del paquete Marketing por Empresa	216
Cuadro N° 6.3	Cálculo de Ingreso del Paquete Finanzas y Auditoría por empresa	216

Cuadro N° 6.4	Cálculo de Ingreso del Paquete Gerencia / Liderazgo / Motivación por Empresa	217
Cuadro N° 6.5	Asesoría. Cálculo de Ingreso Finanzas y Auditoria por Empresa	217
Cuadro N° 6.6	Cálculo de Ingreso Finanzas Tributación	218
Cuadro N° 6.7	Cálculo de Ingreso Finanzas Tributación Administración	218
Cuadro N° 6.8	Otros Ingresos de Actividades de Asesoría – Consultoría Finanzas y Auditoria por Empresa	219
Cuadro N° 6.9	Otros Ingresos de Actividades de Asesoría – Consultoría por Tributación Empresa	219
Cuadro N° 6.10	Otros Ingresos de Actividades de Asesoría – Consultoría Administración por Empresa	220
Cuadro N° 6.11	Cálculo de Costo del Postgrado Marketing y Ventas	220
Cuadro N° 6.12	Cálculo de Costo del Postgrado Finanzas y Auditoria	221
Cuadro N° 6.13	Cálculo de Costo del Postgrado Administración	221
Cuadro N° 6.14	Otros Ingresos	222
Cuadro N° 6.15	Gasto Suministros	223
Cuadro N° 6.16	Gastos Publicidad en los Medios de Comunicación	224
Cuadro N° 6.17	Cálculo de Costo del Sueldo del Docente Capacitación	224
Cuadro N° 6.18	Cálculo de Costo del Sueldo del Docente Asesoría	225
Cuadro N° 6.19	Cálculo de Costo del Sueldo del Docente Otras Actividades de Asesoría	225
Cuadro N° 6.20	Cálculo de costo del sueldo docente Postgrado	226
Cuadro N° 6.21	Cálculo de Costo Bono Coordinador	226
Cuadro N° 6.22	Gastos Servicios Básicos	227
Cuadro N° 6.23	Otros Gastos	227
Cuadro N° 6.24	Gasto para la Implementación de Estrategias	228

Cuadro N° 6.25	Estado de Pérdidas y Ganancias Pro – Forma del Servicio de Capacitación	229
Cuadro N° 6.26	Estado de Pérdidas y Ganancias Pro – Forma del Servicio de Asesoría – Consultoría	230
Cuadro N° 6.27	Estado de Pérdidas y Ganancias Pro – Forma del Servicio de Postgrados	231
Cuadro N° 6.28	Indicadores Financieros de la Capacitación	232
Cuadro N° 6.29	Indicadores Financieros de la Asesoría- Consultoría/ Otras Actividades	233
Cuadro N° 6.30	Indicadores Financieros del Postgrado	234

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Encuesta Aplicada a las Empresas	Págs.
Gráfico N° 2.1	Pregunta N° 1	63
Gráfico N° 2.2	Pregunta N° 2	64
Gráfico N° 2.3	Pregunta N° 3	66
Gráfico N° 2.4	Pregunta N° 4	67
Gráfico N° 2.5	Pregunta N° 5	68
Gráfico N° 2.6	Pregunta N° 6	69
Gráfico N° 2.7	Pregunta N° 7	71
Gráfico N° 2.8	Pregunta N° 8	72
Gráfico N° 2.9	Pregunta N° 9	73
Gráfico N° 2.10	Pregunta N° 10	75
Gráfico N° 2.11	Pregunta N° 11	77
Gráfico N° 2.12	Pregunta N° 12	78
Gráfico N° 2.13	Pregunta N° 13	80
Gráfico N° 2.14	Pregunta N° 14	81
Gráfico N° 2.15	Pregunta N° 15	83
Gráfico N° 2.16	Pregunta N° 16	85
	Encuesta Aplicada a los Profesionales	
Gráfico N° 2.17	Pregunta N° 1	86
Gráfico N° 2.18	Pregunta N° 2	87
Gráfico N° 2.19	Pregunta N° 3	88
Gráfico N° 2.20	Pregunta N° 4	89
Gráfico N° 2.21	Pregunta N° 6	92
Gráfico N° 2.22	Pregunta N° 7	94
Gráfico N° 2.23	Pregunta N° 8 a	95
Gráfico N° 2.24	Pregunta N° 8 b	96
Gráfico N° 2.25	Pregunta N° 9	97
Gráfico N° 3.1	Proyección de la Demanda para la Capacitación	104
Gráfico N° 3.2	Proyección de la Demanda para Asesoría	106
Gráfico N° 3.3	Proyección de la Demanda Insatisfecha en	108

Gráfico N° 3.4 Capacitación
 Proyección de la Demanda Insatisfecha en 110
 Asesoría

CAPITULO I: GENERALIDADES

1.1 Antecedentes de la Institución

1.1.1 Filosofía Empresarial

La Escuela Politécnica del Ejército Sede Latacunga se encuentra dentro de un marco filosófico que le permite servir a la sociedad y entregar al ser humano el acceso al conocimiento al que tiene derecho, contribuyendo a la solución de sus problemas para alcanzar el desarrollo.

1.1.1.1 Misión

Formar profesionales e investigadores de excelencia, creativos, humanistas, con capacidad de liderazgo, pensamiento crítico y alta conciencia ciudadana; generar, aplicar y difundir el conocimiento, y proporcionar e implantar alternativas de solución a los problemas de la colectividad promoviendo el desarrollo integral del Ecuador.

1.1.1.2 Visión

La ESPE es una Institución líder en el sistema nacional de educación superior, acreditada a nivel nacional, con prestigio en la región andina, certificada internacionalmente y sustentada en un sistema integrado de gestión, elevado nivel tecnológico e infraestructura; modelo de práctica de valores éticos, cívicos y de servicio a la sociedad.

1.1.1.3 Objetivos Institucionales

1.1.1.3.1 Objetivo del Área Extensión

- Fortalecer e incrementar las relaciones de vinculación con la colectividad y sectores productivos, que contribuyan a la solución de sus problemas y necesidades, así como complementar la formación integral del estudiante.

1.1.1.4 Estrategias del Área Extensión

- Participar en el desarrollo de parques tecnológicos e incubadoras empresariales.
- Establecer programas de apoyo comunitario por medio de iniciativas conjuntas, priorizando la participación de los estudiantes.
- Establecer alianzas con organizaciones de desarrollo comunitario para ampliar el ámbito de acción de la ESPE en proyectos sociales.
- Difundir a la colectividad el catálogo de servicios de capacitación, consultoría y asistencia técnica.
- Crear la comisión de vinculación la reglamentación que posibilite una adecuada ejecución de las actividades de extensión.
- Elaborar un Plan de Extensión a nivel de cada unidad académica orientado a satisfacer las necesidades y requerimientos de la colectividad.
- Prestar servicios a empresas e instituciones, tanto públicas como privadas, para la solución de problemas sobre la base de la capacidad institucional.
- Promover la creación de empresas de autogestión vinculadas a la ESPE.
- Introducir programas de vinculación y de asistencia al sistema educativo a nivel medio y particularmente con los colegios militares.
- Participar con las Fuerzas Armadas en el desarrollo de proyectos de apoyo a la comunidad que sean de interés mutuo.
- Coadyuvar al desarrollo del personal de las Fuerzas Armadas mediante proyectos de educación continua.

- Vincular con el Gobierno Central y seccionales a fin de generar proyectos de desarrollo a la comunidad.

1.1.1.5 Principios Filosóficos

La Escuela Politécnica del Ejército guía y desarrolla sus sistemas y procesos por los siguientes principios:

- La institución se debe fundamentalmente a la nación ecuatoriana; a ella orienta todo su esfuerzo, contribuyendo a la solución de sus problemas mediante la formación profesional y técnica, la investigación y el estudio.
- Es una institución abierta a todas las corrientes del pensamiento universal, sin proselitismo político ni religioso.
- La búsqueda permanente de la excelencia a través de la práctica de la cultura de la calidad en todos sus actos.
- La formación consciente, participativa y crítica con libertad académica y rigor científico, que comprenda y respete los derechos fundamentales del ser humano y de la comunidad;
- El cultivo de valores morales, éticos y cívicos, respetando los derechos humanos con profunda conciencia ciudadana; coadyuva a la búsqueda de la verdad y forma hombres de honor, libres y disciplinados.
- El mantenimiento de las bases históricas de la identidad nacional, para incrementar el orgullo de lo que somos y así proyectamos al futuro; La conservación, defensa y cuidado del medio ambiente y el racional aprovechamiento de los recursos naturales y, la práctica de los valores tradicionales de orden, disciplina, lealtad, justicia, gratitud y respeto, en el contexto de la responsabilidad, la honestidad, el autocontrol, la creatividad, el espíritu democrático, la solidaridad y la solución de los problemas mediante el diálogo y la razón.

1.1.1.6 Valores Institucionales

La conducta de todos y cada uno de los miembros de la comunidad politécnica, se mantendrá siempre bajo la práctica de los valores institucionales que se describen a continuación:

- Honestidad a toda prueba.
- Respeto a la libertad de pensamiento.
- Orden, puntualidad y disciplina conscientes.
- Búsqueda permanente de la calidad y la excelencia.
- Igualdad de oportunidades.
- Respeto a las personas y los derechos humanos.
- Reconocimiento a la voluntad, creatividad y perseverancia.
- Práctica de la justicia, solidaridad y lealtad.
- Práctica de la verdadera amistad y camaradería.
- Cultivo del civismo y respeto al medio ambiente.
- Compromiso con la institución y la sociedad.
- Identidad institucional.
- Liderazgo y emprendimiento.
- Pensamiento crítico.
- Alta conciencia ciudadana

1.1.2 Reseña Histórica

Las instalaciones de la Escuela Politécnica del Ejército Sede Latacunga, tienen un historial importante en el que hacer de la ciudad y el país. Conocida como la Fábrica de Pólvora, Casa de Artes y Oficios, CEMAI, ITSE y hoy simplemente la

ESPE-L. Sus paredes han sido testigos de varias gestas patrióticas de la Independencia, donde la pólvora de Latacunga, sirvió para librar varios enfrentamientos armados.

La casona data del siglo XVI con la Fábrica de Pólvora que incluso exportó a Chile, Paraguay, Venezuela, Santa Fe de Bogotá y Panamá.

Hogar de Ciencia y Arte

Llegado el año de 1889, se procede a la demolición total de la vieja fábrica levantándose así la Casa de Artes y Oficios con 4 talleres: mecánica, zapatería, carpintería y sastrería. De 1915 a 1925 la comparten con la escuela de los Hermanos Cristianos, hoy Escuela La Salle, en 1927 funciona el Colegio Vicente León, de 1950 a 1956 el Colegio Simón Rodríguez lo ocupa y de 1960 a 1963 el Colegio Bilingüe , actualmente la Escuela Politécnica del Ejército Sede Latacunga.

Hogar Militar

La relación entre civiles y militares en Latacunga, se ha desenvuelto en sana armonía desde los inicios de la República, y sobra ver el aporte que hoy brindan al país con las diferentes instituciones educativas al servicio de la ciudadanía. La fábrica de pólvora, en su mayoría se convirtió en hogar militar, así vemos como desde 1913 se establece el batallón constitución, de 1930 a 1933 la Escuela Aeronáutica y simultáneamente el batallón de ingenieros. De 1962 a 1984 se crea el CEMAI, Centro de Aprendizaje Industrial en donde capacitan al personal en ramas técnicas: Mecánica automotriz, diesel, oficios metalúrgicos, mecánica industrial y electricidad. El alto grado de perfección desarrollado permite que adicionalmente se ofrezca servicios a la industria del país. Se destaca los títulos de "Operario Calificado" conferidos a los estudiantes militares al término de los 12

meses de estudios.

Para llegar a los que hoy es la ESPE-L se tuvo que cumplir con ciertos requisitos académicos que satisfagan las metas y se crea en 1984 a 1987 el Instituto Tecnológico Superior de las Fuerzas Armadas (ITSFA) , formando a tecnólogos militares y civiles por primera vez en 4 profesiones: Mecánica Automotriz, Control Automático, Telecomunicaciones y Electromecánica. Bajo la tutela total de la Fuerza Terrestre se crea el Instituto Tecnológico Superior del Ejército (I.T.S.E), manteniendo las 4 tecnologías e implementando un área de sistemas para obtener el título de Tecnólogo Analista de Sistemas.

En la actualidad, la Escuela Politécnica de Ejército Sede Latacunga, es un establecimiento de Educación Superior, líder en la zona central del país, ofrece a la juventud carreras profesionales de excelente futuro laboral y económico, respaldadas por docentes de gran experiencia y por la Fuerza Terrestre del Ecuador.

La ESPE Sede Latacunga, ideal para estudiantes que buscan una carrera profesional en una urbe como lo es la Ciudad de Latacunga, que posee todos los servicios y con un gran valor agregado: su tranquilidad, seguridad y bajo costo de vida.

1.1.3 Ubicación Geográfica

La Escuela Politécnica del Ejército Sede Latacunga, se encuentra ubicada en la ciudad de Latacunga capital de la provincia de Cotopaxi, en las calles Quijano y Ordóñez y Hermanas Páez.

1.2 Introducción

Día a día con mayor convicción las empresas verifican que los recursos humanos son el activo más importante y la base cierta de la ventaja competitiva en un plan de desarrollo estratégico.

Esto significa habrá mayor inversión en la capacitación, retención y sustitución del personal que conforma una organización. Los cambios se producen cada vez en menor espacio de tiempo.

La adaptación de la empresa a los mismos exige un compromiso especial de su recurso humano. La identificación del ser humano con la empresa es la única base que hará posible el cambio permanente para evitar el avance de la competencia.

Incluso después de un programa de orientación, en pocas ocasiones los antiguos empleados y los nuevos empleados están en condiciones de desempeñarse satisfactoriamente. Es preciso entrenarlos en las labores para las que fueron contratados. La orientación y la capacitación pueden aumentar la aptitud de un empleado para un puesto.

Aunque la capacitación auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden auxiliar en el desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades. Las actividades de desarrollo, por otra parte, ayudan al individuo en el manejo de responsabilidades futuras independientemente de las actuales.

La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal de toda organización.

Por esta razón la Escuela Politécnica del Ejército Sede Latacunga siendo una institución de prestigio a nivel nacional se ve en la necesidad de realizar un **“DISEÑO DE PORTAFOLIO DE SERVICIOS ACADÉMICOS Y DE CONSULTARÍA QUE REQUIEREN LAS EMPRESAS UBICADAS EN LAS CIUDADES DE LATACUNGA Y AMBATO”**.

Mediante el estudio y análisis de proyecto planteado se pretende determinar y evaluar la factibilidad de mercado, operativa administrativa y financiera que presentaría la implementación de este proyecto.

1.3 Fundamentos Teóricos

1.3.1 Capacitación

La capacitación significa la preparación de la persona en el cargo, en tanto que el propósito de la educación es preparar a la persona para el ambiente dentro o fuera de su trabajo.

La capacitación es una de las funciones clave de la administración y desarrollo del personal en las organizaciones y, por consiguiente, debe operar de manera integrada con el resto de las funciones de este sistema. Esto significa que la administración y el desarrollo del personal debe entenderse como un todo, en que las distintas funciones incluida la capacitación interactúan para mejorar el desempeño de las personas y la eficiencia de la organización.

1.3.2 Beneficios de la Capacitación

1.3.2.1 Como Beneficia la Capacitación a las Organizaciones

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes mas positivas
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización
- Crea mejor imagen.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Es un auxiliar para la comprensión y adopción de políticas.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- Incrementa la productividad y calidad del trabajo.
- Ayuda a mantener bajos los costos.
- Elimina los costos de recurrir a consultores externos.

1.3.2.2 Beneficios para el Individuo que repercuten favorablemente en la Organización

- Ayuda al individuo en la solución de problemas y en la toma de decisiones.
- Aumenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Forja lideres y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

1.3.2.3 Beneficios en relaciones Humanas, Relaciones Internas y Externas, y adopción de políticas

- Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos.
- Ayuda en la orientación de nuevos empleados.
- Proporciona información sobre disposiciones oficiales.
- Hace viables las políticas de la organización.
- Alienta la cohesión de grupos.
- Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje
- Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar.

1.3.3 Proceso de Capacitación

1.3.3.1 Determinación de Necesidades de Capacitación

Toda empresa desarrolla proyectos que son prioritarios para su propia supervivencia y desarrollo. Estos proyectos suponen la realización de actividades que no se están haciendo en el presente. La búsqueda de necesidades de capacitación no es mucho más que la clarificación de las demandas educativas de los proyectos prioritarios de una empresa.

La determinación de las necesidades de capacitación es una responsabilidad de línea y una función de staff, corresponde al administrador de línea la responsabilidad por la percepción de los problemas provocados por la carencia de capacitación.

Al gerente le competen todas las decisiones referidas a la capacitación, bien sea que utilice o no los servicios de asesoría prestados por especialistas en capacitación.

Los principales medios utilizados para la determinación de necesidades de capacitación son:

Evaluación de Desempeño

Mediante la evaluación de desempeño es posible descubrir no solo a los empleados que vienen efectuando sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, sino también averiguar qué sectores de la empresa reclaman una atención inmediata de los responsables del entrenamiento.

Observación

Verificar donde haya evidencia de trabajo ineficiente, como excesivo daño de equipo, atraso con relación al cronograma, pérdida excesiva de materia prima, número acentuado de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo, etc.

Cuestionarios

Investigaciones mediante cuestionarios y listas de verificación (check list) que pongan en evidencia las necesidades de entrenamiento.

Solicitud de Supervisores y Gerentes

Cuando la necesidad de entrenamiento apunta a un nivel muy alto, los propios gerentes y supervisores se hacen propensos a solicitar entrenamiento para su personal.

Entrevistas con Supervisores y Gerentes

Contactos directos con supervisores y gerentes, con respecto a posibles problemas solucionables mediante entrenamiento, por lo general se descubren en las entrevistas con los responsables de diversos sectores.

Reuniones Interdepartamentales

Discusiones interdepartamentales acerca de asuntos concernientes a objetivos empresariales, problemas operacionales, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.

Examen de Empleados

Prueba de conocimiento del trabajo de los empleados que ejecutan determinadas funciones o tareas.

Modificación de Trabajo

Siempre que se introduzcan modificaciones totales o parciales de la rutina de trabajo, se hace necesario el entrenamiento previo de los empleados en los nuevos métodos y procesos de trabajo.

Entrevista de Salida

Cuando el empleado va a retirarse de la empresa es el momento mas apropiado para conocer no solo su opinión sincera acerca de la empresa, sino también las razones que motivaron su salida. Es posible que salgan a relucir varias diferencias de la organización, susceptibles de correcciones.

Análisis de Cargos

El conocimiento y la definición de lo que se quiere en cuanto a aptitudes, conocimientos y capacidad, hace que se puedan preparar programas adecuados de capacitación para desarrollar la capacidad y proveer conocimientos específicos según las tareas, además de formular planes de capacitación concretos y económicos y de adaptar métodos didácticos.

Además de estos medios, existen algunos indicadores de necesidades de capacitación. Estos indicadores sirven para identificar eventos que provocaran futuras necesidades de capacitación (indicadores a priori) o problemas comunes de necesidades de entrenamiento ya existentes (indicadores a posteriori).

Indicadores a Priori

Son los eventos que, si ocurrieran, proporcionarían necesidades futuras de capacitación fácilmente previsibles.

Los indicadores a priori son:

- Expansión de la empresa y admisión de nuevos empleados.
- Reducción del número de empleado.
- Cambio de métodos y procesos de trabajo.
- Sustituciones o movimiento de personal.
- Faltas, licencias y vacaciones del personal.
- Expansión de los servicios.
- Modernización de maquinarias y equipo.
- Producción y comercialización de nuevos productos o servicios.

Indicadores a Posteriori

Son los problemas provocados por las necesidades de capacitación no atendidas. Estos problemas por lo general, están relacionados con la producción o con el personal y sirven como diagnóstico de capacitación.

a. Problemas de Producción:

- Calidad inadecuada de la producción.
- Baja productividad.

- Averías frecuentes en equipos e instalaciones
- Comunicaciones defectuosas.
- Prolongado tiempo de aprendizaje e integración en el campo.
- Gastos excesivos en el mantenimiento de maquinas y equipos.
- Exceso de errores y desperdicios.
- Elevado número de accidentes.

Problemas de Personal:

- Relaciones deficientes entre el personal.
- Número excesivo de quejas.
- Poco o ningún interés por el trabajo.
- Falta de cooperación.
- Faltas y sustituciones en demasía.
- Errores en la ejecución de órdenes.
- Dificultades en la obtención de buenos elementos.

1.3.3.2 Programación de la Capacitación

Una vez hecho el diagnóstico de capacitación, sigue la elección y prescripción de los medios de capacitación para sanar las necesidades percibidas. Una vez que se ha efectuado la determinación de las necesidades se procede a su programación.

La programación de la capacitación esta sistematizada y fundamentada sobre los siguientes aspectos, que deben ser analizados durante la determinación:

- ¿Cuál es la necesidad?
- ¿Dónde fue señalada por primera vez?
- ¿Ocurre en otra área o en otro sector?
- ¿Cuál es su causa?
- ¿Es parte de una necesidad mayor?
- ¿Cómo resolverla, por separado o combinada con otras?
- ¿Se necesita alguna indicación inicial antes de resolverla?
- ¿La necesidad es inmediata?
- ¿Cuál es su prioridad con respecto a las demás?
- ¿La necesidad es permanente o temporal?
- ¿Cuántas personas y cuantos servicios alcanzaran?
- ¿Cuál es el tiempo disponible para la capacitación?
- ¿Cuál es el costo probable de la capacitación?
- ¿Quién va a ejecutar la capacitación?.

La determinación de necesidades de capacitación debe suministrar las siguientes informaciones, para que la programación de la capacitación pueda diseñarse:

- ¿QUÉ debe enseñarse?
- ¿QUIÉN debe aprender?
- ¿CUÁNDO debe enseñarse?

- ¿DÓNDE debe enseñarse?
- ¿CÓMO debe enseñarse?
- ¿QUIÉN debe enseñar?

Planeación de la Capacitación

La programación de la capacitación exige una planeación que incluya lo siguiente.

- Enfoque de una necesidad específica cada vez.
- Definición clara del objetivo de la capacitación.
- División del trabajo a ser desarrollado, en módulos, paquetes o ciclos.
- Elección de los métodos de capacitación, considerando la tecnología disponible.
- Definición de los recursos necesarios para la implementación de la capacitación, como tipo de entrenador o instructor, recursos audiovisuales, máquinas, equipos o herramientas necesarias, materiales, manuales, etc.
- Definición de la población objetivo, es decir, el personal que va a ser capacitado, considerando:
 - Número de personas.
 - Disponibilidad de tiempo.
 - Grado de habilidad, conocimientos y tipos de actitudes.
 - Características personales de comportamiento.
- Local donde se efectuara la capacitación, considerando las alternativas en el puesto de trabajo o fuera del mismo, en la empresa o fuera de ella.

- Época o periodicidad de la capacitación, considerando el horario más oportuno o la ocasión más propicia.
- Cálculo de la relación costo-beneficio del programa.
- Control y evaluación de los resultados, considerando la verificación de puntos críticos que requieran ajustes o modificaciones en el programa para mejorar su eficiencia.

Una vez determinada la naturaleza de las habilidades, los conocimientos o comportamientos terminales deseados como resultado de la capacitación, el siguiente paso es la elección de las técnicas que van a utilizarse en el programa de capacitación con el fin de optimizar el aprendizaje.

1.3.3.3 Técnicas de Capacitación

1.3.3.3.1 Técnicas Aplicadas en el Sitio de Trabajo

A. Capacitación en el Puesto:

Contempla que una persona aprenda una responsabilidad mediante su desempeño real.

En muchas compañías, este tipo de capacitación es la única clase de capacitación disponible y generalmente incluye la asignación de los nuevos empleos a los trabajadores o los supervisores experimentados que se encargan de la capacitación real.

Existen varios tipos de capacitación en el puesto. Probablemente la más conocida es el método de instrucción o sustituto, en la que el empleado recibe la capacitación en el puesto por parte de un trabajador experimentado o supervisor.

Sin embargo esta técnica se utiliza con frecuencia en los niveles de alta gerencia.

La rotación de puestos en la que el empleado pasa de un puesto a otro en intervalos planeados es otra técnica.

La capacitación en el puesto tiene varias ventajas. Es relativamente económica, los trabajadores en capacitación aprenden al tiempo que producen y no hay necesidad de instalaciones costosas fuera del trabajo como salones o dispositivos de aprendizaje programados.

Este método facilita el aprendizaje ya que los empleados aprenden haciendo realmente el trabajo y obtienen una retroalimentación rápida sobre lo correcto de su desempeño.

Sin embargo, existen varios factores relacionados con el instructor que se deben tener en consideración cuando se diseña un programa de capacitación en el puesto.

Los instructores mismos se deben capacitar cuidadosamente y deben recibir los materiales necesarios de capacitación. Los trabajadores experimentados que se eligen como instructores deberán ser capacitados a fondo en los métodos apropiados de instrucción.

a. Preparación del Aprendiz

- Haga que se sienta tranquilo.
- Explique por qué se le enseña.
- Cree interés.
- Explique el por qué del puesto.
- Coloque al empleado tan cerca como sea posible de la posición de trabajo normal.
- Familiarice al empleado con el equipo, materiales, herramientas y términos de oficio.

b. Presentación de la Operación

- Explique los requerimientos de calidad y cantidad.
- Realice el trabajo al ritmo normal.
- Realice el trabajo en un ritmo lento varias veces explicando cada paso.
- Revise de nuevo el trabajo lentamente explicando puntos claves.
- Haga que el empleado explique los pasos conforme el instructor realiza el trabajo lentamente.

c. Prueba de Desempeño

- Haga que el empleado realice el trabajo varias veces, lentamente, al tiempo que explica cada paso. Corrija las fallas.
- El instructor hace el trabajo a ritmo normal.
- Haga que el empleado realice el trabajo aumentando gradualmente la pericia y la velocidad.
- Tan pronto como el empleado demuestre la capacidad para hacer el trabajo, déjelo en libertad, pero no lo abandone.

d. Seguimiento

- Designe a quién debe recurrir el empleado para obtener ayuda si la requiere.
- Reduzca gradualmente la supervisión, y verifique el trabajo ocasionalmente en relación con las normas de calidad y cantidad.
- Corrija los patrones de trabajo defectuosos que empiecen a surgir y hágalo antes de que se conviertan en hábitos.
- Elogie el trabajo satisfactorio.

B. Rotación de Puestos:

A fin de proporcionar a sus empleados experiencia en varios puestos, algunas empresas alientan la rotación del personal de una a otra función, esta técnica ayuda a la organización en período de vacaciones, ausencias, renuncias, etc. Tanto la participación activa del empleado como el alto grado de transferencia constituyen ventajas importantes de la rotación de puestos.

C. Relación Experto Aprendiz:

En las técnicas de capacitación que utilizan una relación entre un maestro y un aprendiz se aprecian claras ventajas en la retroalimentación que se obtiene prácticamente de inmediato en especial para el grupo de los trabajadores calificados.

1.3.3.2 Técnicas Aplicadas fuera del Sitio de Trabajo

Las conferencias, la exhibición de videos, películas, audiovisuales, etc. tienden a depender más de la comunicación y menos de la imitación y la participación activa. Las conferencias permiten ahorrar economía de tiempo así como de recursos; otros métodos pueden requerir lapsos de preparación más amplia y presupuestos más considerables.

Los bajos niveles de participación, retroalimentación, transferencias y repetición que estas técnicas muestran, pueden mejorar mucho cuando se organizan mesas redondas y sesiones de discusión al terminar la exposición.

a. Simulación de Condiciones Reales:

Esta técnica permite transferencia, repetición y participación notables así como la organización significativa de materiales y retroalimentación.

b. Actuación o Sociodrama:

Esta técnica se utiliza para el cambio de actitudes y el desarrollo de mejores relaciones humanas.

Uno de los frutos que suelen obtenerse es que cada participante consigue verse con la forma en que lo perciben sus compañeros de trabajo.

Esta experiencia puede crear mejores vínculos de amistad, así como tolerancia de las diferencias individuales.

c. Estudio de Casos:

Mediante el estudio de una situación específica real o simulada, la persona en capacitación aprende sobre las acciones que es deseable aprender en circunstancias análogas. Para ello, cuenta con las sugerencias de otras personas, así como con las propias. Además de aprender gracias al caso que se estudia, la persona puede desarrollar habilidades de toma de decisiones. Cuando los casos están bien seleccionados, poseen relevancia y semejan las circunstancias diarias, también hay cierta transferencia. Existe también la ventaja de la participación mediante la discusión del caso. No es frecuente encontrar elementos de retroalimentación y repetición.

Las materias de instrucción para el aprendizaje individual (Lectura, estudios individuales, instrucción programada) resultan de gran utilidad en circunstancias de dispersión geográfica.

En esta modalidad se pueden incluir los cursos basados en lecturas, grabaciones, fascículos de instrucción programada y ciertos programas de computadoras.

Los fascículos de instrucción programada consisten por lo general en folletos con una serie de preguntas y respuestas. Después de leer y responder a una pregunta, el lector verifica su respuesta, si fue correcta, continúa. Si no, vuelve a revisar la teoría para descubrir la causa de su error.

Ciertos programas de computadora pueden sustituir a los fascículos de instrucción programada. Partiendo de planteamientos teóricos muy similares, permiten avanzar en determinado tema el ritmo que se desee. Especialmente alentados por la rápida popularización de las computadoras personales, estos materiales han alcanzado amplísima difusión.

Los materiales programados proporcionan elementos de participación, repetición, relevancia y retroalimentación. La transferencia, tiende a ser baja.

d. Capacitación en Laboratorio (sensibilización):

La capacitación en laboratorios constituye una modalidad de la capacitación en grupo. Se emplea para desarrollar las habilidades interpersonales. Se puede utilizar también para el desarrollo del conocimiento, habilidades y conductas adecuadas para futuras responsabilidades laborales.

Los participantes se postulan como objetivo, el mejoramiento de sus habilidades del talento humano. Mediante la mejor comprensión de sí mismos y de otras personas.

Esta técnica se propone compartir experiencias y analizar sentimientos, conductas, percepciones y reacciones que provocan esas experiencias. Por lo general se utiliza a un profesional de psicología como moderador de estas sesiones.

El proceso se basa en la participación, la retroalimentación y la repetición. Una forma común de capacitación en laboratorio se propone el desarrollo de la habilidad de percibir los sentimientos y las actitudes de las otras personas.

1.3.3 Ejecución del Entrenamiento

Los aprendices son las personas situadas en cualquier nivel jerárquico de la empresa y que necesita aprender, o mejorar los conocimientos que tiene sobre alguna actividad o trabajo.

Los instructores son las personas situadas en cualquier nivel jerárquico, expertas o especializadas en determinada actividad o trabajo y que transmite sus conocimientos de manera organizada a los aprendices.

Además el entrenamiento presupone una relación de instrucción / aprendizaje.

La instrucción es la enseñanza organizada de cierta tarea o actividad. Aprendizaje es la incorporación al comportamiento del individuo de aquello que fue instruido.

La ejecución del entrenamiento dependerá principalmente de los siguientes factores:

A. Adecuación del programa de entrenamiento a las necesidades de la organización.

La decisión de establecer determinados programas de entrenamiento debe depender de la necesidad de preparar determinados empleados o mejorar el nivel de los empleados disponibles. El entrenamiento debe ser la solución de los problemas que dieron origen a las necesidades diagnosticadas o percibidas.

B. La Calidad del material del entrenamiento presentado.

El material de enseñanza debe ser planeado de manera cuidadosa, con el fin de facilitar la ejecución del entrenamiento. El material de enseñanza busca concretar la instrucción, objetivándola debidamente, facilitar la comprensión del aprendiz por la utilización de recursos audiovisuales, aumentar el rendimiento del entrenamiento y racionalizar la tarea del instructor.

C. La Cooperación de los jefes y dirigentes de la empresa.

El entrenamiento debe hacerse con todo el personal de la empresa, en todos los niveles y funciones. Su mantenimiento implica una cantidad considerable de esfuerzo y de entusiasmo por parte de todos los participantes en la tarea, además de implicar un costo que debe ser considerado como una inversión que capitalizará dividendos a mediano plazo y a corto plazo y no como un gasto superfluo.

Es necesario contar con un espíritu de cooperación del personal y con el apoyo de los dirigentes, ya que todos los jefes y supervisores deben participar de manera efectiva en la ejecución del programa. Sabemos que un director ejerce mucha influencia decisiva sobre la vida de un supervisor y, del mismo modo, éste sobre cada uno de los empleados.

El mejor entrenamiento que un superior puede tener es contar con una dirección adecuada y abierta, y el mejor entrenamiento que un empleado puede tener es contar con una supervisión eficiente.

D. La Calidad y preparación de los instructores.

El éxito de la ejecución dependerá de interés, del esfuerzo y del entrenamiento de los instructores. Es muy importante el criterio de selección de los instructores. Éstos deberán reunir ciertas cualidades personales: facilidad para las relaciones humanas, motivación por la función, raciocinio, capacidades didácticas, exposición fácil, además del conocimiento de la especialidad.

Los instructores podrán ser seleccionados entre los diversos niveles y áreas de la empresa. Deben conocer a la perfección las responsabilidades de la función y estar dispuestos a asumirla. La tarea no es fácil e implica algunos sacrificios personales. Como el instructor estará constantemente en contacto con los aprendices, de él depende la formación de los mismos.

Es muy importante que este instructor llene un cierto número de requisitos. Cuanto mayor sea el grado en que el instructor posea tales requisitos, tanto mejor desempeñará su función.

E. La Calidad de los Aprendices.

Aparentemente, la calidad de los aprendices influye de manera sustancial en los resultados del programa de entrenamiento. Tanto que los mejores resultados se obtienen con una selección adecuada de los aprendices, en función de la forma y del contenido del programa de los objetivos del entrenamiento para que se llegue a disponer del personal más adecuado para cada trabajo.

1.3.5 Evaluación de los Resultados del Entrenamiento.

La etapa final del proceso de entrenamiento es la evaluación de los resultados obtenidos.

Uno de los problemas relacionados con cualquier programa de entrenamiento se refiere a la evaluación de su eficiencia

Esta evaluación debe considerar dos aspectos principales:

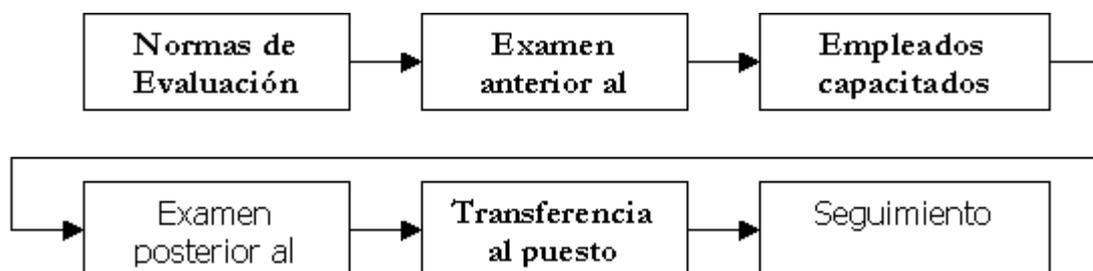
- Determinar hasta qué punto el entrenamiento produjo en realidad las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.
- Demostrar si los resultados del entrenamiento presentan relación con la consecución de las metas de la empresa.

Proceso de Cambio:

El proceso de capacitación y desarrollo se constituye un proceso de cambio. Los empleados mediocres se transforman en trabajadores capaces y probablemente los trabajadores actuales se desarrollen para cumplir nuevas responsabilidades.

A fin de verificar el éxito de un programa, los gerentes de personal deben insistir en la evaluación sistemática de su actividad.

A. Las etapas de Evaluación de un Proceso de Capacitación



En primer lugar es necesario establecer normas de evaluación antes de que se inicie el proceso de capacitación.

Es necesario también suministrar a los participantes un examen anterior a la capacitación y la comparación entre ambos resultados permitirá verificar los alcances del programa. Si la mejora es significativa habrán logrado sus objetivos totalmente, si se cumplen todas las normas de evaluación y si existe la transferencia al puesto del trabajo.

Los criterios que se emplean para evaluar la efectividad de la capacitación se basan en los resultados que se refieren a:

- Las reacciones de los capacitados al contenido del programa y al proceso general.
- Los acontecimientos que se hayan adquirido mediante el proceso de capacitación.
- Los cambios en el comportamiento que se deriven del curso de capacitación.

Los resultados o mejoras mensurables para cada miembro de la organización como menor tasa de rotación, de accidentes o ausentismo.

Además será necesario determinar si las técnicas de capacitación empleadas son más efectivas que otras que podrían considerarse. La capacitación también podrá compararse con otros enfoques para desarrollar los recursos humanos, tales como el mejoramiento de las técnicas de selección o estudio de las operaciones de producción.

B. Evaluación a nivel Empresarial

La capacitación es uno de los medios de aumentar la eficacia y debe proporcionar resultados como:

- Aumento de la eficacia organizacional.
- Mejoramiento de la imagen de la empresa.
- Mejoramiento del clima organizacional.
- Mejores relaciones entre empresa y empleado
- Facilidad en los cambios y en la innovación.
- Aumento de la eficiencia.

C. Evaluación a nivel de los Recursos Humanos

El entrenamiento debe proporcionar resultados como:

- Reducción de la rotación del personal.
- Reducción del ausentismo.
- Aumento de la eficiencia individual de los empleados.
- Aumento de las habilidades de las personas.
- Elevación del conocimiento de las personas.
- Cambio de actitudes y de comportamientos de las personas.

D. Evaluación a nivel de las Tareas y Operaciones

A este nivel el entrenamiento puede proporcionar resultados como:

- Aumento de la productividad.
- Mejoramiento de la calidad de los productos y servicios.
- Reducción del ciclo de la producción.
- Reducción del tiempo de entrenamiento
- Reducción del índice de accidentes.
- Reducción del índice de mantenimiento de máquinas y equipos

1.4.1 Consultoría - Asesoría

La consultoría de empresas es un servicio prestado por una persona o personas independientes y calificadas en la edificación e investigación de problemas relacionados con política, organización, procedimientos y métodos, es decir; es la recomendación de medidas apropiadas y prestación de asistencia en la aplicación de dichas recomendaciones.

La consultoría es en lo esencial un servicio de asesoramiento. Esto significa que los consultores no se contratan para que dirijan organizaciones o adopten decisiones delicadas en nombre de la dirección. Son asesores y no tienen ninguna facultad directa para decidir cambios y aplicarlos. De lo único que responden es de calidad e integridad de su asesoramiento; los elementos asumen toda la responsabilidad que se derive de la aplicación de sus consejos. Por supuesto, en la práctica de la consultoría existen múltiples variantes y grados de “asesoramiento”. La práctica básica y el arte del consultor estriban no sólo en dar el consejo correcto, sino en darlo de manera adecuada, a la persona debida y en el momento oportuno. El cliente, a su vez, ha de aprender a solicitar y utilizar hábilmente los consejos del consultor. Estos elementos son tan importantes que es conveniente

recordarlos en todos los instantes del trabajo de los consultores y del cliente que contrata sus servicios.

1.4.1.1 El proceso de Consultoría

El proceso de consultoría es una actividad conjunta del consultor y del cliente destinada a resolver un problema concreto y a aplicar los cambios deseados en la organización del cliente. Este proceso tiene un comienzo (se establece la relación y se inicia el trabajo) y un fin (la partida del consultor). Entre esos dos extremos, el proceso se puede subdividir en varias fases básicas, lo que induce al consultor y al cliente a ser sistemáticos y metódicos y a pasar de una fase a otra y de una operación a otra, siguiendo una secuencia lógica y temporal.

1.4.1.2 Fases del Proceso de Consultaría

- Preparativos o iniciación (preparación inicial)
- Diagnóstico
- Planificación de medidas(plan de acción)
- Aplicación (implementación)
- Terminación.

1.4.1.3 Iniciación Preparación Inicial

Esta fase incluye sus primeros contactos, las conversaciones acerca de lo que el cliente desearía modificar en su organización y de qué manera el consultor podría prestarle ayuda, la aclaración de sus papeles respectivos, la preparación de un plan de tareas basado en un análisis preliminar del problema y la negociación y concertación de un contrato de consultoría. Se trata de una fase preparatoria y de planificación.

Esta etapa debe permitir al cliente y los consultantes un aprendizaje mutuo, es una fase de adaptación, pero en ella también se inicia la exploración de la organización cliente y se formulará el plan a seguir en la intervención.

El éxito del proceso de consultoría depende es buena medida de la confianza mutua existente y la integración del equipo de consultores internos y externos por lo cual esto es trascendental para ambas partes y el consultar debe tener habilidades para facilitarlos.

En esta etapa se debe lograr lo siguiente:

- Intercambio de expectativas de metas, roles y responsabilidades.
- Acuerdo sobre términos, métodos y técnicas a utilizar.
- Preparación inicial de todos los implicados y en especial los equipos de consultores internos.
- Acciones de arriba – abajo empezando por la alta dirección (talleres, sesiones de trabajo)
- Realización de diagnóstico preliminar en conjunto por los consultores internos y externos.
- Elaboración de una planificación de la tarea de realizarse y discutir y aprobar la propuesta.

1.4.1.4 Diagnóstico

El objetivo del diagnóstico es definir los problemas que afronta el cliente, examinar de forma detallada sus causas y preparar toda la información necesaria para orientar las decisiones que han de ser tomadas para la solución. En principio el diagnóstico no incluye la actividad destinada a resolver los problemas, esta se

llevará a cabo en la fase siguiente, e incluso puede que el propio diagnóstico lleve a la conclusión que algún problema no puede ser resuelto o no valga la pena hacerlo por diversas razones reales e incluso infundadas o de poco peso. Sin embargo, en la práctica es muy difícil establecer una línea estricta divisoria entre diagnóstico y planeación de acción. Con frecuencia ocurre que en el diagnóstico se vayan determinando y estudiando posibles variantes de solución.

Otra cuestión importante del diagnóstico, es que el mismo hecho de que el consultor y el equipo empiecen a investigar, preguntar, cuestionar pone en marcha un proceso de cambio que puede repercutir de forma inmediata en la organización. A muchas personas no se les tiene que decir que deben hacer, solo basta que se les haga alguna pregunta que entrañe la posibilidad de hacerlo de otra forma, ello atrae cambios en las ideas, reflexiones que pueden tener implicaciones de forma de cambios.

La colaborativa, donde los consultores interno / externo forman un equipo, la labor del consultor influye en las actividades que se han de modificar y puede provocar cambios concretos, también hay efecto útil de aprendizaje si el cliente y sus trabajadores consideran que están aprendiendo y descubriendo la verdad por si mismos, que el consultor los está ayudando a ello, que es uno más de su grupo, que comparte su “ Know How” con ellos con el fin de que aprendan a identificar, definir, analizar y en fin resolver los problemas por si mismos. El consultor debe aprovechar esta oportunidad para incrementar la solicitud de participación, lo que tendrá una influencia muy positiva en esta y las próximas etapas, como resultado final, el diagnóstico no solo debe arrojar Problemas y Causas sino también que la organización (sus trabajadores) salga más fortalecida y este mejor dispuesta para planificar y enfrentar los cambios que se avecinan en el futuro inmediato y en todo momento.

No obstante lo anterior también puede producirse efectos negativos

Personal que:

- Trata de mantener secretos, reservas lo que dificulta el trabajo y crea dudas acerca del consultor, afectando su capacidad de actuar con eficiencia e influenciando negativamente a lo largo de la organización.
- El sistema no ha sido dispuesto para cooperar y aparecer múltiples barreras, la dirección no ha preparado a sus directivos y trabajadores para ello previamente.
- Que al descubrir situaciones penosas, se produzcan irritaciones, altercados y en general rechazos al “agente extraño “que descubrió los hechos que hubiera sido mejor ocultar a una persona ajena.
- Que se produzcan mejoras cambios espontáneos que no den como resultado mejoras reales y en casos más bien lo contrario, aunque su intención sea buena.
- Para evitar estos errores hay algunas cosas que el consultor debe hacer pero en especial, debe actuar con la alta dirección creándole una convicción que la lleve a la acción previa en la organización y convenza su equipo y trabajadores acerca de:
 - La necesidad de la consultoría para catalizar el cambio
 - La certeza acerca de la profesionalidad experiencia y resultados del equipo de consultores y su confianza en ellos así como en los consultores internos designados.
 - La necesidad de cooperar e integrarse con los consultores para adquirir capacidades de cambio propio.
- Que no se hagan cambios de forma paralela e individual, y que deben coordinarse todas las acciones para tener más eficacia, eficiencia y concepción integral como sistema.
- Que tener problemas es normal y que lo importante es actuar para resolverlos siendo decisivo para ello definirlos tal y como son y despersonalizados, se buscarán hechos , causas y no a los responsables

- Quedará por el consultor con su preparación tática y ética reforzada con su actuar sistemático con profesionalidad, ayudar a evitar males mayores y ganarse la confianza de todos los directivos y trabajadores de la Organización.
- El consultor debe asegurarse que en el diagnóstico se han definido con claridad
 - El problema
 - Las causas del problema
 - La capacidad potencial del cliente para resolver el problema
 - Las direcciones posibles de las medidas futuras
- El diagnóstico requerirá de una caracterización de la organización y sus resultados y un estudio por parte del consultor de la organización y su cultura organizacional para poder comprenderla y poder ayudarla en el proceso de cambio.

A. El problema

Debe ser identificado y definido (cada uno de ellos) acorde a 4 dimensiones fundamentales.

- Identidad: ¿qué?, ¿qué resultado es el indeseado?, ¿cuál es la falla?,
- Magnitud: ¿cuánto afecta?

Para poder definir la magnitud de un problema es necesario tener predeterminado estados de referencias (Estados Deseados), la magnitud absoluta es la diferencia entre el estado deseado y el actual.

- Ubicación: (física y en la organización)
- ¿Dónde afecta?, puede ser general, particular, afectar a otras áreas o

impactarlas; en fin se trata de ubicarlo en genérico

- Tiempo: (perspectiva cronológica) ¿desde cuando afecta?
- Que periodicidad tiene, con que frecuencia de repetición aparece, en fin siempre resulta conveniente analizar la perspectiva temporal y puede aportar elementos en su análisis y solución.
- Algunos autores recomiendan además incorporar una quinta dimensión ; **la tenencia** que está relacionada con las personas que se ven afectadas por el problema y tienen más interés y posibilidad en participar en su solución , para así poder trabajar más directamente con ellos , ya que tienen de seguro mayores posibilidades potenciales de contribuir a su solución.

B. Las Causas del Problema

No se puede actuar sobre el efecto (PROBLEMA) hay que actuar sobre sus causas o sea los factores que los originan. En toda organización los factores causales está hipotéticamente definidos de una forma u otra y tienen que ver a ese nivel con los “medios de trabajo, los objetos de trabajo y la fuerza de trabajo y todas también relacionadas de una forma u otra con los recursos financieros” y además al ser un sistema abierto puede que existan factores externos inhibidores (amenazas) que deben ser tomadas en cuenta.

Se trata de ir a lo esencial, específico para poder actuar las hipótesis acerca de las causas permitirán al consultor reunir información , verificarlas o refutarlas y definir la causa raíz (básica o primordial) que en última instancia es la que al actuar sobre ella tiene mayor efecto (pudiéndose trabajar sobre otras en función de las posibilidades) en este aspecto también es válido el análisis de PARETTO, en el análisis causal se despliegan un grupo de técnicas de recopilación , análisis y presentación de información.

C. La capacidad potencial del cliente para resolver el problema.

Es preciso saber si el cliente posee los recursos materiales, financieros y los conocimientos técnicos y en general las competencias necesarias para solucionar el problema.

- Experiencia en solución de otros problemas y programación de cambio.
- Cultura organizacional referente al cambio.
- Evolución futura de los recursos del cliente y se puede movilizar otros.
- ¿Que intentos se han hecho en el pasado y sus resultados ¿las actitudes des ante los problemas es también una cuestión a prestarle atención.
- ¿Como se perciben los problemas?
- Hay conciencia de los problemas y existe deseo de cambiar el estado de cosas
- Se han acostumbrado al problema por la convivencia con él.

Para producir cambios irreversibles hay que crear en los directivos y trabajadores cambios en conocimientos, habilidades, actitudes que generen comportamientos exitosos en las decisiones y solución de los problemas.

El consultor al diagnosticar esta capacidad potencial tendrá en cuenta el Factor Humano, de aquí se derivaran acciones, pero además debe valorar que potencial de recursos existen o pueden mobilizarse, en conjunto todo ello podrá dar más claridad en las acciones futuras.

1.4.1.5 Direcciones posibles de las medidas futuras.

En la planificación del diagnóstico es esencial determinar la forma y grado en que participará el cliente, en la forma recomendada, la colaborativa el consultor es un catalizador contribuyendo a que el cliente comprenda el método adaptado, señalando su atención en las cuestiones y hechos que puedan escapar.

La responsabilidad principal por el acopio y el análisis de datos será del cliente, ello lo preparará para desarrollar capacidades propias de gran utilidad en el éxito futuro de la organización.

En la organización del diagnóstico se desarrollan cuatro etapas principales:

- Definición del marco y la decisión de la Información a reunir y como hacerlo.
- La Investigación, Recopilación de Datos y Elaboración de Información.
- El Análisis de los Hechos
- Las Conclusiones del Diagnóstico el análisis y discusión con la alta dirección acorde a la participación que podamos lograr en el cliente (consultores internos) será más o menos fluidas estas etapas y sus resultados dependerán de ello.

Para realizar el diagnóstico el consultor y el equipo de trabajo aplicarán diversas técnicas de registro, análisis, identificación y verificación de problemas / causas, presentación de la información, búsqueda de consenso etc., utilizará las diversas técnicas grupales y todas las herramientas que estén a su disposición. En este material presentamos un resumen, de un grupo de ellas que pueden ser útiles en el trabajo.

1.4.1.6 Plan de Acción

Tiene por objetivo hallar la solución del problema. Abarca el estudio de las diversas soluciones, la evaluación de las opciones, la elaboración de un plan para introducir los cambios y la presentación de propuesta al cliente para que éste adopte una decisión. El consultor puede optar entre una amplia gama de técnicas, en particular si la participación del cliente en esta fase es activa. La planificación de la acción requiere imaginación y creatividad, así como un enfoque riguroso y sistemático para determinar y estudiar las opciones posibles, eliminar propuestas que podrían conducir a cambios de escasa importancia e innecesarios y decidir que solución se ha de adoptar. Un aspecto importante del plan de acción consiste en elaborar una estrategia y tácticas para la introducción de los cambios, en particular para abordar los problemas humanos que se pueden prever y para superar cualquier resistencia al cambio.

Las soluciones o acciones que se proyecten en sentido general pueden ser clasificadas de manera general en dos grupos.

A. Acciones Directas: por lo general tienen las siguientes características.

- Dependen de una decisión interna, siendo por lo general su origen derivado de factores objetivos que en su mayoría tienen un consenso aplastante.
- Van dirigidas a una o pocas dimensiones esenciales muy concretas.
- Son por lo general correctivo o de generalización, no requiriendo estudios adicionales muy profundos y/o complejos, estando en su mayoría estructuradas.
- Por regla general sus resultados son palpables de inmediato o en cortos plazos.
- No representan grandes inversiones de recursos humanos, materiales y/o financieros.

B. Acciones Indirectas: tienen las características siguientes:

- Dependen de una decisión externa, la acción en sí consiste en convencer, fundamentar la necesidad, buscar apoyo, aprobación en las instancias superiores.
- Dependen de una decisión interna pero las acciones definitivas surgirán después de un estudio más profundo, el cual por lo general es complejo y no tiene soluciones estructuradas.
- Requieren de una preparación previa con plazos normalmente medios o largos, la acción en sí es la preparación de dichas condiciones, las cuales no pocas veces demandan esfuerzos multidisciplinarios.

En este tipo de acciones es muy importante precisar lo más claro posible los objetivos que se persiguen, estos guiarán el trabajo del equipo que las emprenderá dejando más criterio del equipo los métodos y técnicas que deben utilizar para alcanzarlos. Por regla general al realizar estos estudios se revelarán diversas causales, que derivarán no en una, sino en varias acciones directas y /o indirectas para su solución.

En este caso para mejorar la satisfacción del cliente externo e interno y los resultados económicos de la cadena, es necesario atacar de manera integral este sistema de trabajo, enfocar el proceso como un todo y considerar el sistema de pago e incentivos que mejor lo favorezca.

Una vez hechas estas observaciones generales resulta conveniente profundizar en el contenido, en los componentes de las acciones.

La pregunta a responder en este caso consiste en. ¿Qué debe contener cada acción en su definición?.

La respuesta a esta pregunta obliga a definir él ¿Qué, ¿Quién (ejecuta y dirige), ¿Cuándo, ¿Qué presupuesto y recursos necesita y ¿Qué beneficios deben esperarse de su aplicación, si el equipo de diseño precisa bien estos aspectos, el plan de acción quedará con mayor calidad y los responsables del análisis y aprobación tendrán más elementos para tomar la decisión final?.

El ¿Qué de la acción implica precisar que hay que hacer concretamente, ¿el Quién debe especificar quién o quiénes la ejecutará y quién responderá por su cumplimiento, él ¿Cuándo, precisará la fecha, el tiempo en que debe realizarse la acción en cuestión? Un aspecto trascendental de las acciones lo constituye la precisión del presupuesto y lo necesario para su ejecución, cualquier acción que no tenga bien preciso su financiamiento, tiene una alta probabilidad de no ejecutarse o fracasar, siendo este aspecto uno de los más recurrentes en los casos de fracaso. Al abordar el tema del presupuesto de recursos no solo debe considerarse el financiamiento en dinero , sino también el apoyo organizacional y personal, la dedicación de tiempo, la participación requerida, recuerde que muchas acciones demandarán mayoritariamente de esto. Es conveniente destacar que en algunos casos incluso resulta importante precisar el ¿Cómo?, por lo cual esto puede tenerse presente.

Otro aspecto relevante que debe tener un buen plan de acción es la valoración de su impacto, de los beneficios que tributará a la organización, a sus trabajadores y a la sociedad, al enfocar este aspecto es conveniente hacerlo en términos de la eficacia, la eficiencia, el compromiso... etc. que generará en la organización, en el mayor nivel de precisión que sea posible estimar por el equipo, esto favorece la toma de decisiones.

La planeación de la realización de las acciones es también una cuestión importante en esta etapa, el consultor y equipo debe planear tomando en cuenta

las múltiples técnicas existentes al respecto y considerando las más acertadas en el caso concreto de la organización y la problemática en cuestión.

1.4.1.7 Aplicación, implementación o puesta en práctica

Constituye una prueba definitiva con respecto a la pertinencia y viabilidad de las propuestas elaboradas por el consultor en colaboración con su cliente. Los cambios propuestos comienzan a convertirse en una realidad.

La implementación tiene como objetivo implementar las acciones derivadas de la estrategia de solución.

Las tareas o actividades a desarrollar en esta etapa son las siguientes:

A. Preparar las Condiciones

Requeridas para implementar cada acción acorde a los plazos establecidos, dependiendo del tipo de acción la tarea tendrá diferentes matices.

La creación de condiciones para dejar implantada acciones clasificadas como directas consiste en esencia en garantizar los recursos necesarios y la preparación del personal para su puesta en práctica y una vez que esto este concluido implementarla.

En el caso de las acciones de tipo indirecto la situación es un poco más compleja ya que prácticamente puede llevar al equipo que las ejecuta a iniciar un proceso investigativo específico con procedimientos particulares para poder llegar a precisar acciones directas, o sea, que prácticamente implica todo un trabajo de diseño, Informativo/ formativo/ comprometedor alto que tiene que ser tomado muy en cuenta si se quiere alcanzar el éxito en la misma.

B. Implementación

Deben ser aplicadas diversas técnicas teniendo primacía las que ayuden a planificar y controlar los avances, tal es el caso de los diagramas de Gantt, los de secuencia o flujo de actividades y documentos, así como técnicas de apoyo a la exposición de ideas para ser usadas en la formación. El equipo de implementación debe además asegurar que se elabore y este a disposición de los trabajadores y directivos toda la documentación requerida, en términos de normas, procedimientos etc. Por último son muy importantes las acciones de seguimiento necesarias para valorar los avances operados en la ejecución debe ir corrigiendo las posibles desviaciones existentes.

1.4.1.8 Terminación, Evaluación y Ajustes

El objetivo de esta etapa es evaluar, sí con la aplicación del plan de acción se alcanzan los resultados esperados en términos de objetivos organizacionales, personales y sociales, así como realizar los ajustes, necesarios del plan de acción.

La etapa de evaluación y ajustes en su contenido contendrá por tanto los aspectos fundamentales de las etapas anteriores y ella es la que mantendrá abierto eternamente el ciclo de mejora continua. Como las acciones específicas son diversas y generan expectativas de resultados en plazos de tiempo diferentes, deberán evaluarse sistemáticamente los resultados a partir de la información existente que normalmente es recopilada, esto permitirá a la alta dirección tener la retroalimentación básica necesaria.

Los consultores externos podrán participar si así se dispone y acuerda en el seguimiento, pero pueden perfectamente no hacerlo y esta tarea de seguir en el

proceso de mejora continua quedar en manos de los directivos, trabajadores y consultores internos de la Organización.

No se realizará una profundización mayor en esta etapa debido a que como fue referido su contenido en esencia es similar a las etapas anteriores. No obstante resulta necesario hacer algunas observaciones que pueden ser útiles en el trabajo.

En primer lugar es necesario interiorizar la necesidad de no pasar por alto esta importante etapa ya que:

- Una gran mayoría de los procesos de mejora continua que fracasan son el resultado de la falta de consistencia y perfeccionamiento de sus acciones.
- Las necesidades y por tanto los motivos así como los estímulos que las satisfacen varían con el tiempo, el nivel de satisfacción y están muy influenciadas por el cambiante entorno, lo que implica nuevos cambios, ajustes para satisfacerlas, hay acciones que en un momento son necesarias y a partir de un instante dejan de jugar su papel debiendo ser eliminadas y sustituidas por otra.
- El impacto en todos los sentidos de los estímulos no responde a una ecuación matemática conocida y su aparición y sistematización por lo general no es de corto plazo, se requieren puntos de corte, de reflexión, de análisis.
- Es vital que todos los trabajadores y directivos de una Organización perciban con claridad que el proceso de mejora del sistema estimulador esta vivo, se perfecciona continuamente.

En segundo lugar este punto de corte sistemático permite evaluar y ajustar la cohesión de las políticas y acciones de estimulación con relación a su interior y el entorno interno externo del sistema estimulador.

1.5.1 Postgrado

Por postgrado se entiende cualquier actividad de formación que se imparta o a la que se acceda, después de la obtención de un título universitario). En el ámbito internacional, se suele encontrar hoy oferta formal (*especializaciones, maestrías, doctorados y postdoctorados*) y no formal de postgrado (cursos, e incluso programas cortos, en las modalidades de “educación continuada” y de “reciclaje”).

En general, y para los efectos del tema que nos ocupa, al postgrado se le concibe como la formación de nivel avanzado cuyo propósito central es la preparación para la docencia, la investigación, la aplicación tecnológica o el ejercicio especializado de una profesión. El concepto incluye tres niveles de formación convencionales:

- Cursos de **especialización** cuya finalidad es brindar conocimientos y entrenamiento profesional en un campo del saber afín al del pregrado, actualizando y profundizando el conocimiento y refinando habilidades y destrezas.
- Cursos llamados indistintamente **maestrías, máster o magíster** cuyo propósito es brindar conocimientos avanzados en un campo del saber académico o profesional, usualmente de carácter interdisciplinario, en las ciencias, las artes, las letras o la tecnología. Entrenamiento básico en

investigación suele acompañar a este tipo de programas, particularmente en aquellos más conocidos como maestrías “académicas” en contraste con las maestrías llamadas “profesionales” o “profesionalizantes” cuyo énfasis, como su nombre lo indica, es el fortalecimiento y consolidación de las competencias profesionales en un campo del saber.

- Cursos de **doctorado** cuya finalidad es brindar preparación para la investigación original que genere aportes significativos al acervo de conocimientos en una disciplina, demostrando haber superado distintos niveles de complejidad en el saber que permitan avanzar, desplazar o aumentar las fronteras de un campo del conocimiento. Aunque al título de doctor se le ha considerado siempre, en el mundo académico, como la “licencia” requerida para ejercer la docencia universitaria, rara vez se encuentra algo en los currícula que tenga que ver con la enseñanza en el nivel superior.

1.5.1.1 Calidad del Postgrado

1.5.1.1.1 Gestión

En la mayoría de los países se aprecia la influencia de la universidad en los procesos económicos y sociales, lo que se corresponde con respuestas eficientes y efectivas a los retos que se derivan de los procesos de modernización tecnológica y a la vinculación creciente entre la investigación científica y tecnológica y la producción de bienes y servicios.

Por otra parte, la tendencia a la internacionalización en la educación superior y el proceso de globalización reclaman niveles de calidad contrastados y contrastables. Todos los “clientes” de la universidad exigen su derecho a conocer datos y especificaciones acerca de la calidad ofrecida por la institución a la que ingresan y en donde reciben su formación obligando a las universidades a ofrecer evidencia de la calidad de su acción y de su gestión. Todo ello parece requerir un proceso

complejo de gestión de la calidad, entendido éste como un conjunto de acciones dirigidas a garantizar la excelencia académica de la oferta, más que como un simple proceso de “rendición de cuentas”.

El postgrado y la calidad parece estar relacionada, es decir, poder compararse con los países más desarrollados y la de consolidar una oferta académica pertinente. De ahí la exigencia a los posgraduados de estar preparados no solamente para resolver los problemas del entorno local o nacional, sino para operar en escenarios internacionales donde las competencias profesionales que se requieren, tienen menos que ver con la cantidad de conocimientos alcanzados y mucho más con la calidad de los mismos, con sus habilidades, aptitudes y actitudes.

1.5.1.1.2 Modelos de Evaluación y Acreditación.

a. Propósitos de los Sistemas de Evaluación

Los propósitos de los sistemas de evaluación, en general, son coincidentes. En ese sentido sobresalen:

- El mejoramiento de la calidad de la oferta académica
- La certificación del nivel de calidad de los programas, a partir del cumplimiento de estándares previamente establecidos por las entidades acreditadas.
- El fomento de una cultura de la calidad entre los actores del postgrado.
- El aseguramiento de la formación de recursos humanos de alto nivel que impulsen el desarrollo científico y tecnológico nacional.
- La asignación de becas a estudiantes y financiamiento de programas.

b. Objeto de Evaluación

El objeto de la evaluación son los programas de maestría y doctorado y, en menor grado, la especialización.

La necesidad de establecer sistemas para evaluar y acreditar la calidad de las instituciones de educación superior y, particularmente, de los postgrados.

La evaluación externa sin fines de acreditación son los que conducen al mejoramiento de los procesos de formación posgraduada, por entender que la acreditación es sólo un momento en el desarrollo hacia la mejora continúa.

1.6 Objetivos del Proyecto

1.6.1 Objetivo General

Diseñar, un Portafolio de Servicios Académicos y de Consultaría que requieren las empresas ubicadas en las ciudades de Latacunga y Ambato. A fin de lograr la incorporación de este servicio en forma competitiva para de esta manera contribuir al desarrollo intelectual y profesional de las personas.

1.6.2 Objetivos Específico

- Conocer que tan importante es la capacitación y el adiestramiento dentro de las empresas públicas y privadas, para de esta manera formar profesionistas capaces de aplicar las teorías y técnicas de vanguardia para lograr la excelencia en su gestión administrativa contribuyendo a que la empresa incremente su productividad, proporcione bienes y servicios con la calidad que la sociedad demanda.
- Diagnosticar una detección de las necesidades reales de capacitación tanto de las empresas públicas como privadas con el propósito de determinar a nuestros potenciales clientes.

- Analizar la situación del mercado con la finalidad de conocer a las instituciones que ofertan este servicio en las ciudades de Latacunga y Ambato.
- Desarrollar un portafolio de maestrías, seminarios y cursos con sus respectivos parámetros a seguir ofreciendo buenos temas para la realización y para que de esta manera el problema que existe en las empresas cambie radicalmente y se pueda efectuar la capacitación de una manera eficiente.
- Desarrollar una estrategia de mercadeo con el fin de enfocarnos en el mercado meta, estableciendo los precios justos, la publicidad y promoción adecuada.
- Delimitar los ingresos y egresos de cada uno de los servicios a ofertarse.

CAPITULO II: DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN ASESORÍA Y POSTGRADOS EN LAS EMPRESAS PÚBLICAS Y PRIVADAS

2.1 Objetivos

2.1.1 Objetivos General

Conocer a nuestros clientes potenciales existentes en las ciudades de Latacunga y Ambato con la finalidad de conocer los requerimientos de servicios de capacitación, asesoría y postgrados.

2.1.2 Objetivos Específicos

- Diseñar una encuesta que se aplicara a las empresas de las ciudades de Latacunga , Ambato y a los profesionales de las mismas que posean un titulo de tercer nivel con la finalidad de obtener información primaria
- Conocer el tamaño optimo de la muestra, para la aplicación de las encuestas

- Procesar y analizar los datos obtenidos en el estudio con la finalidad de conocer la demanda insatisfecha en el mercado y establecer las conclusiones de la detección de las necesidades de capacitación, asesoría y postgrados.

2.2 Metodología

La investigación que se realice debe proporcionar información que sirva de apoyo para la toma de decisiones, y en este tipo de estudios la decisión final está encaminada a determinar si las condiciones del mercado no son un obstáculo para llevar a cabo el proyecto.

La investigación que se realice debe tener las siguientes características:

- La recopilación de la información debe ser sistemática.
- El método de recopilación debe ser objetivo y no tendencioso.
- Los datos recopilados siempre deben ser información útil.
- El objeto de la investigación siempre debe tener como objetivo final servir como base para la toma de decisiones.

La información permite identificar y definir las oportunidades y los problemas suscitados por el mercado además permite la generación, perfeccionamiento del producto y/o servicio que se ofertara comprendiendo mejor a los clientes.

2.3 Diseño de la Encuesta

Una encuesta es una técnica concreta de aplicación del método científico que

tiene como finalidad el análisis de hechos, opiniones y actitudes mediante la administración de un cuestionario a una muestra de población.

La encuesta se constituye en el instrumento básico para recolección de información por parte de los investigadores y está conformado por un conjunto de preguntas debidamente preparadas y ordenadas a base de un formulario en el que se recogen las respuestas que deben ser procesadas para el análisis posterior.¹

2.3.1 Objetivos de un Cuestionario

- Debe traducir la información necesaria a un conjunto de preguntas específicas que los entrevistados puedan contestar.
- Un cuestionario debe levantar la moral, motivar y alentar al entrevistado para que participe en la entrevista, coopere y la termine. Las entrevistas incompletas tienen una utilidad limitada, en el mejor de los casos. Al diseñar un cuestionario, el investigador debe buscar la fatiga, el aburrimiento y el esfuerzo del entrevistado a fin de evitar las respuestas incompletas y falta de respuestas.
- Un cuestionario debe minimizar el error de respuestas. El error surge cuando los participantes dan respuestas inexactas o cuando sus respuestas se registran o analizan de manera incorrecta.
- La encuesta será ejecutada en el estudio de campo, la misma que será aplicada a las empresas de las ciudades de Latacunga y Ambato con el propósito de obtener información que ayude al desarrollo de este proyecto.

2.3.2 Estructura de la Encuesta (Anexo N° 1)

¹ GABRIEL BACA URBINA, Evaluación de proyectos: tercera edición páginas 14,15 resumen

2.4 Determinación de la Población

2.4.1 Población

El universo para este proyecto son las empresas existen en las ciudades de Latacunga y Ambato tanto pública como privadas las mismas que están legalmente constituidas; se procede a determinar la población en base a los siguientes procedimientos:

- Establecer el total de las empresas que tienen las ciudades de Latacunga y Ambato
- Clasificar a las empresas de acuerdo a su constitución (pública o privada).
- Determinar las empresas que gozan de un prestigio institucional

CUADRO N° 2.1

Clasificación de las Empresas según su Constitución

N°	Ciudad	Provincia	Publicas	Privadas	Total de la Población
1	Latacunga	Cotopaxi	45	115	160
2	Ambato	Tungurahua	49	151	200

Fuente: Cámara de Comercio Latacunga y Ambato

Elaborado por: Autoras del proyecto

Se estableció una población de 360 empresas en ambas ciudades a la que se aplicara las encuestas con la finalidad de obtener información primaria útil para la realización del estudio de mercado.

Además se aplicará una encuesta a las personas que trabajan en las empresas que van a ser sujetas a estudio; las mismas que deberán poseer un título de tercer nivel o pregrado para esto no se estableció una población debido a que no se puede conocer con exactitud cuantos profesionales hay en cada empresa.

2.4.2 Diseño de la Muestra

Con el fin de conocer el número de encuestas que se debe realizar tanto en la ciudad de Latacunga y en la ciudad de Ambato se determina la muestra aplicando la siguiente formula:

$$n = \frac{Z^2 * N * p * q}{k^2 / 4 * (N - 1) + Z^2 + (p * q)}$$

Donde:

Z = Nivel de confianza (0.95) 1.96 desviación estándar normalizada

k = Margen de error (0.05)

p = Porción de ocurrencia (50% = 0.5)

q = Porción de no ocurrencia (50% = 0.5)

N = Universo o población

n = Muestra aleatoria simple

Reemplazando la formula se obtiene lo siguiente:

En la ciudad de Latacunga

$$n = \frac{(1.96)^2 * 160 * 0.50 * .050}{(0.05)^2 / 4 * (160 - 1) + (1.96)^2 + (0.50 * 0.50)}$$

$$n = 53$$

En la ciudad de Ambato

$$n = \frac{(1.96)^2 * 200 * 0.50 * .050}{(0.05)^2 / 4 * (200 - 1) + (1.96)^2 + (0.50 * 0.50)}$$

$$n = 60$$

2.5 Tratamiento de Datos

Los resultados estadísticos obtenidos en la encuesta que se aplico a los gerentes de las empresas son los siguientes:

2.5.1 Encuesta Aplicada a las Empresas

1. ¿Su personal recibe capacitación anualmente?

SI NO

Los resultados obtenidos a esta pregunta es el siguiente:

CUADRO N° 2.2

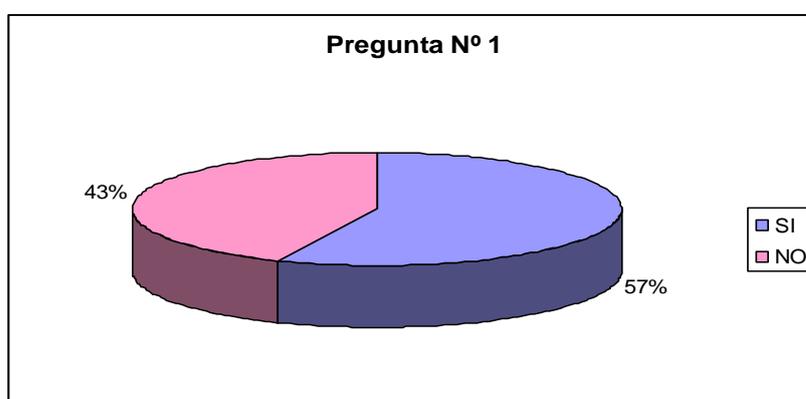
	Cantidad	Porcentaje
--	----------	------------

Si	64	56.64%
No	49	43.36%
Total	113	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autoras del Proyecto

GRAFICO N° 2.1



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autoras del Proyecto

De los 113 empresas encuestadas, el 56.64% que corresponde a 64 empresas reciben capacitación anual con frecuencia, mientras que los 49 de las empresas encuestadas que representa el 43.36% no reciben capacitación.

2. ¿Cuántas veces al año?

Los resultados obtenidos a esta pregunta es el siguiente:

CUADRO N° 2.3

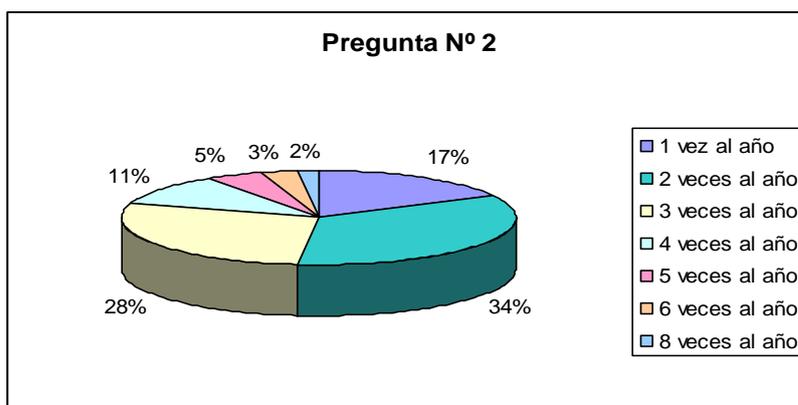
	Cantidad	Porcentaje
1 vez al año	11	17.18%
2 veces al año	22	34.38%
3 veces al año	18	28.12%
4 veces al año	7	10.93%
5 veces al año	3	4.68%

6 veces al año	2	3.12%
8 veces al año	1	1.56%
Total	64	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autoras del Proyecto

GRAFICO N° 2.2



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autoras del Proyecto

De los 64 empresas encuestadas reciben capacitación anual con frecuencia; el 17.18% recibe capacitación 1 vez al año, el 34.37% recibe capacitación 2 veces al año, el 28.12% recibe capacitación 3 veces al año, el 10.93% recibe capacitación 4 veces al año, el 4.68% recibe capacitación 5 veces al año, el 3.12% recibe capacitación 6 veces al año, el 1.56% recibe capacitación 8 veces al año.

3. En qué áreas reciben la capacitación?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Marketing | <input type="checkbox"/> Procesos / Producción |
| <input type="checkbox"/> Talento Humano | <input type="checkbox"/> Gerencia / liderazgo / Motivación |
| <input type="checkbox"/> Finanzas y Auditoria | <input type="checkbox"/> Ventas / Servicio al Cliente |

- Comercio Exterior Otros.....

Los resultados obtenidos a esta pregunta es el siguiente:

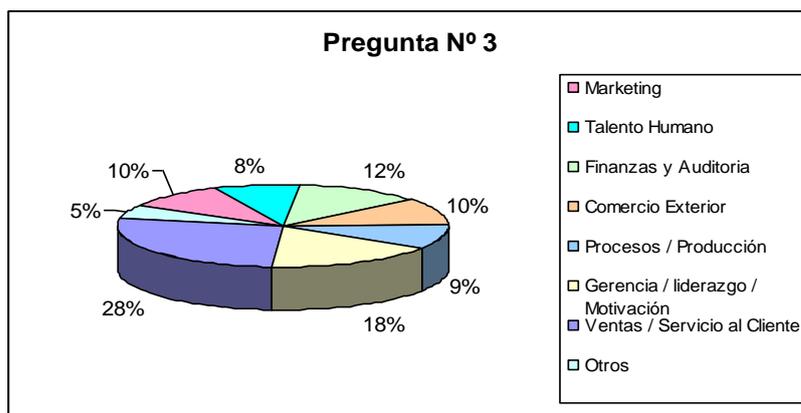
CUADRO N° 2.4

	Cantidad	Porcentaje
Marketing	20	9.90%
Talento Humano	17	8.12%
Finanzas y Auditoria	25	12.10%
Comercio Exterior	21	10.05%
Procesos / Producción	19	9.45%
Gerencia / liderazgo / Motivación	34	17.75%
Ventas / Servicio al Cliente	54	27.56%
Otros	11	5.07%
Total	201	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autoras del Proyecto

GRAFICO N° 2.3



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autoras del Proyecto

Las 64 empresas encuestadas reciben una mayor capacitación en las áreas de Ventas / Servicio al Cliente con un 27.6%, el 17.92 % en Gerencia / liderazgo / Motivación, y el área que menos reciben capacitación es Talento Humano con un 8.4% y el 5.4% han seleccionado otras áreas que no se indica en este proyecto.

4. ¿Quiénes capacitan a su personal?

- La misma empresa Universidades / Escuelas Politécnicas
- Centros de Capacitación

Los resultados obtenidos a esta pregunta es el siguiente:

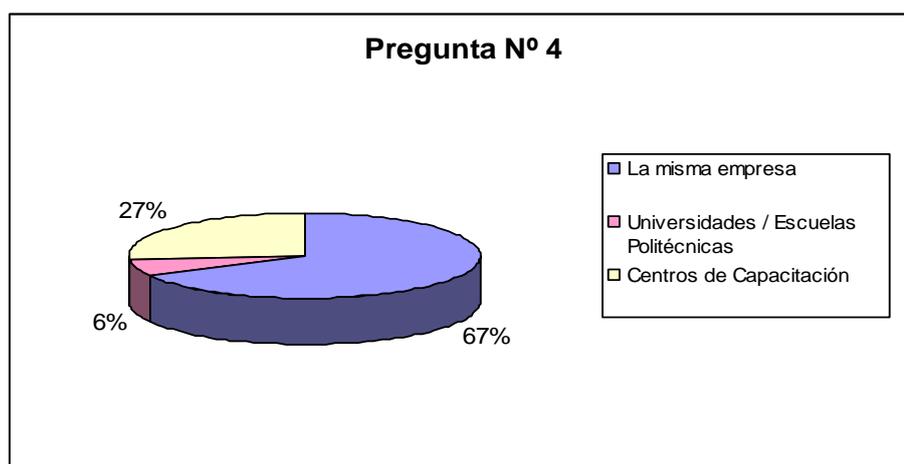
CUADRO N° 2.5

	Cantidad	Porcentaje
La misma empresa	43	67.19%
Universidades / Escuelas Politécnicas	4	6.25%
Centros de Capacitación	17	26.56%
Total	64	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autoras del Proyecto

GRAFICO N° 2.4



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autoras del Proyecto

De total de las empresas encuestadas que se capacitan anualmente, el 67.19% lo realiza la misma empresa que corresponde a 43 empresas, el 26.56% lo hacen los Centros de Capacitación y el 6.25% las Universidades/ / Escuelas Politécnicas.

5. ¿Cuánto es su presupuesto anual para la capacitación?

Los resultados obtenidos a esta pregunta es el siguiente:

CUADRO N° 2.6

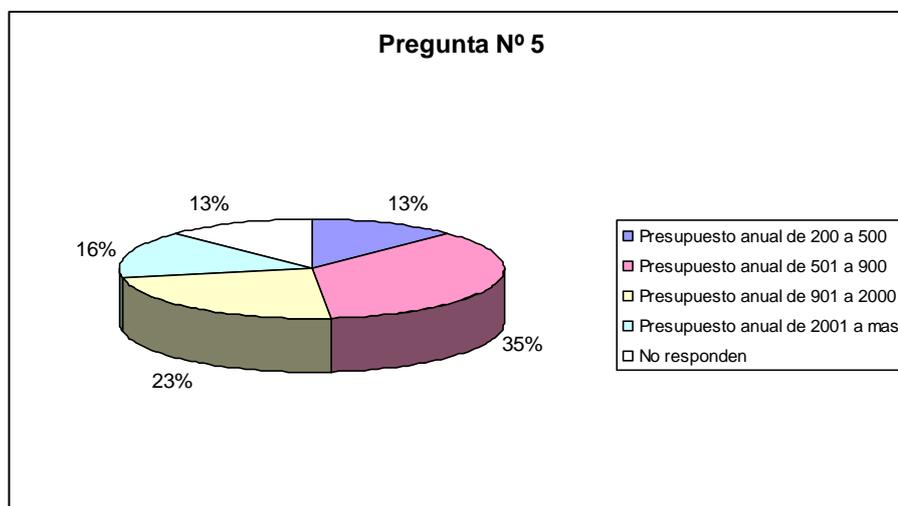
	Cantidad	Porcentaje
Presupuesto anual de 200 a 500	8	12,50
Presupuesto anual de 501 a 900	23	35,94

Presupuesto anual de 901 a 2000	15	23,44
Presupuesto anual de 2001 a mas	10	15,63
No responden	8	12,50
Total	64	100

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autoras del Proyecto

GRAFICO N° 2.5



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autoras del Proyecto

En cuanto al presupuesto que designan las empresas a la capacitación oscila entre \$ 200 a \$ 500 con un porcentaje del 16% equivalente a 10 empresas, de \$ 5001 a \$ 900 es el 38% (25 empresas), de \$ 9001 a \$ 2000 es el 27% (17 empresas), y de \$ 20001 a más es el 19% (12 empresas) y el 13% (8 empresas) no responden.

6. ¿Su personal requiere de capacitación actualmente?

SI NO

Los resultados obtenidos a esta pregunta es el siguiente:

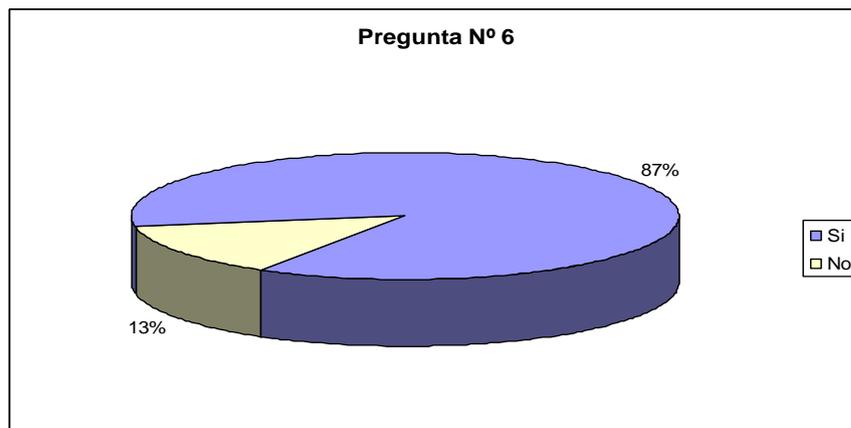
CUADRO N° 2.7

	Cantidad	Porcentaje
Si	98	86.72%
No	15	13.27%

Total	113	100%
--------------	-----	------

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Autoras del Proyecto

GRAFICO N° 2.6



Fuente: Encuestas
Elaborado por: Autoras del Proyecto

De las 113 empresas encuestadas, el 86.72% que corresponde a 98 empresas requieren de capacitación en la actualidad, mientras que 15 empresas que representa el 13.27% no lo necesitan capacitación en la actualidad.

7. ¿Qué necesidades de capacitación requiere su personal?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Marketing | <input type="checkbox"/> Procesos / Producción |
| <input type="checkbox"/> Talento Humano | <input type="checkbox"/> Gerencia / liderazgo / Motivación |
| <input type="checkbox"/> Finanzas y Auditoria | <input type="checkbox"/> Ventas / Servicio al Cliente |
| <input type="checkbox"/> Comercio Exterior | <input type="checkbox"/> Otros..... |

Los resultados obtenidos a esta pregunta es el siguiente:

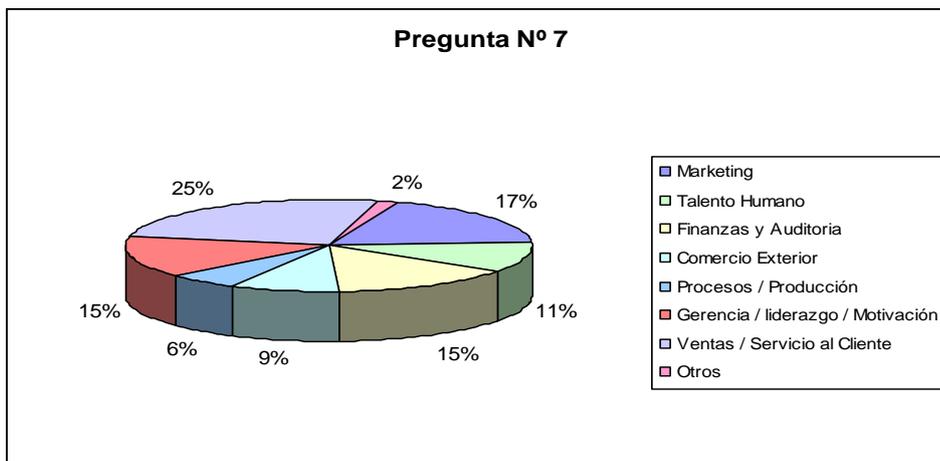
CUADRO N° 2.8

	Cantidad	Porcentaje
Marketing	54	17.30%
Talento Humano	32	10.96%
Finanzas y Auditoria	44	14.96%
Comercio Exterior	26	8.72%
Procesos / Producción	17	5.70%
Gerencia / liderazgo / Motivación	44	14.96%
Ventas / Servicio al Cliente	76	28.15%
Otros	5	1.95%
Total	298	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autoras del Proyecto

GRAFICO N ° 2.7



Fuente: Encuestas
Elaborado por: Autoras del Proyecto

Las 98 empresas encuestadas necesitan una mayor capacitación en las áreas de Ventas / Servicio al Cliente con un porcentaje del 28.15% que corresponden a 76 empresas, el 17.30 % en Marketing, y el área que menos requieren de capacitación es Procesos / Producción con un 5.70% (17 empresas).

8. ¿Su empresa ha recibido consultoría o asesoría con frecuencia?

SI NO

Los resultados obtenidos a esta pregunta es el siguiente:

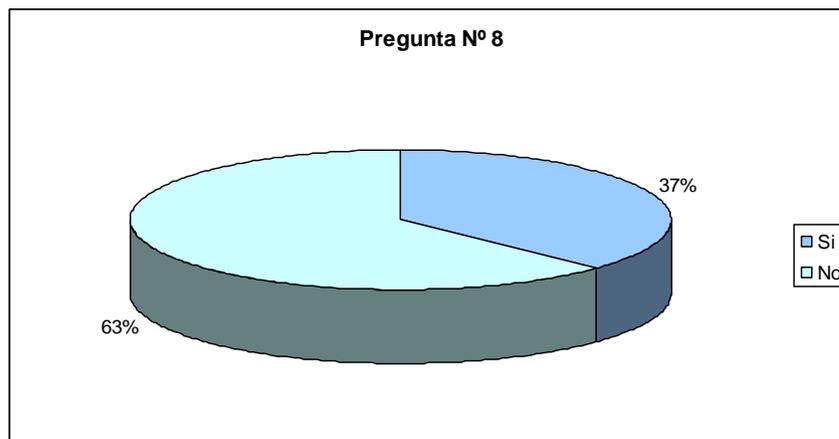
CUADRO N° 2.9

	Cantidad	Porcentaje
Si	42	37.18%
No	71	62.82%
Total	113	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autoras del Proyecto

GRAFICO N° 2.8



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autoras del Proyecto

De las 113 empresas encuestadas, el 37.18% que corresponde a 42 empresas reciben asesoría anual con frecuencia, mientras que 49 de las empresas encuestadas representa el 43.36% no reciben asesoría.

Esto se debe a que las Empresas no tiene una cultura de asesoría o bien no existe centros adecuados que brinden este servicio y si los hay su costo es elevado.

9. ¿Cuánto presupuesto designa la empresa anualmente para las actividades de consultoría o accesoria?

Los resultados obtenidos a esta pregunta es el siguiente:

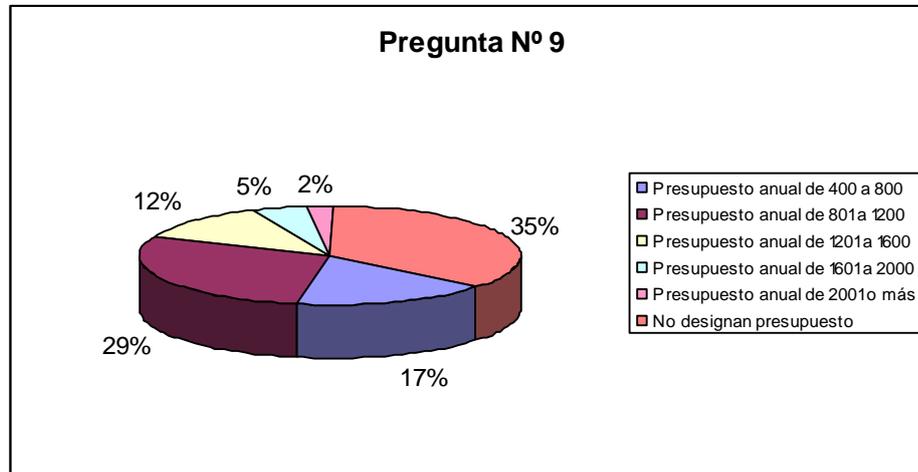
CUADRO N° 2.10

	Cantidad	Porcentaje
Presupuesto anual de 400 a 800	7	16.67%
Presupuesto anual de 801 a 1200	12	28.57%
Presupuesto anual de 1201 a 1600	5	11.90%
Presupuesto anual de 1601 a 2000	2	4.76%
Presupuesto anual de 2001 o más	1	2.38%
Sin respuesta	15	35.71%
Total	42	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autoras del Proyecto

GRAFICO N° 2.9



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autoras del Proyecto

En cuanto al presupuesto designado para asesoría oscila entre \$ 400 a \$ 800 con un porcentaje del 16.67% equivalente a 7 empresas, de \$ 8001 a \$ 1200 es el 28.57% (12 empresas), de \$ 1201 a \$ 1600 es el 11.90% (5 empresas), y de \$ 2001 a más es el 2.38% (1 empresas) y el 35.71% (15 empresas) no responden.

10. ¿En que áreas lo ha recibido?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Marketing | <input type="checkbox"/> Procesos / Producción |
| <input type="checkbox"/> Talento Humano | <input type="checkbox"/> Administración |
| <input type="checkbox"/> Finanzas y Auditoria | <input type="checkbox"/> Tributación |
| <input type="checkbox"/> Comercio Exterior | <input type="checkbox"/> Otros..... |

Los resultados obtenidos a esta pregunta es el siguiente:

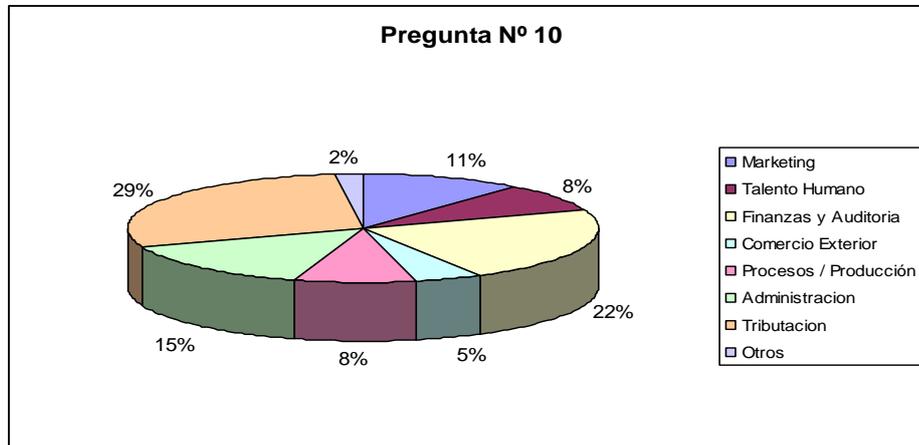
CUADRO N° 2.11

	Cantidad	Porcentaje
Marketing	12	11.11%
Talento Humano	9	8.33%
Finanzas y Auditoria	24	22.22%
Comercio Exterior	5	4.63%
Procesos / Producción	9	8.33%
Administración	16	14.81%
Tributación	31	28.70%
Otros	2	1.85%
Total	108	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autoras del Proyecto

GRFICO N° 2.10



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autoras del Proyecto

Las 42 empresas encuestadas requieren una mayor asesoría en las áreas de Tributación con un porcentaje del 28.70% que corresponden a 31 empresas, el 22.22% en Finanzas y Auditoria que equivale a 24 empresas, el 14.81% en Administración que corresponde a 16 empresas y el área que menos requieren de asesoría es en Comercio Exterior con un 4.63% (5 empresas) y el 2% han recibido asesoría en áreas que en el presente proyecto no se pone en consideración.

11. ¿Qué empresas le han brindado capacitación o asesoría?

Los resultados obtenidos a esta pregunta es el siguiente:

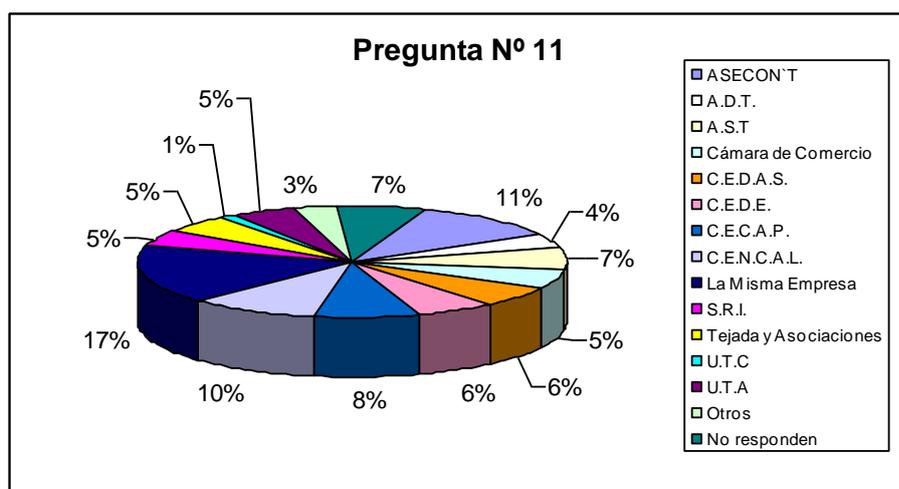
CUADRO N° 2.12

	Cantidad	Porcentaje
ASECON`T	17	11.33%
A.D.T.	6	4%
A.S.T	10	6.67%
Cámara de Comercio	8	5.33%
C.E.D.A.S.	9	6%
C.E.D.E.	9	6%
C.E.C.A.P.	12	8%
C.E.N.C.A.L.	15	10%
La Misma Empresa	25	16.67%
S.R.I.	7	4.67%
Tejada y Asociaciones	8	5.33%
U.T.C	2	1.33%
U.T.A	7	4.67%
Otros	5	3.33%
No responden	10	6.67%
Total	150	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autoras del Proyecto

GRAFICO N° 2.11



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autoras del Proyecto

Del total de 150, se obtuvo que el 16.67% capacitan y/o asesoría es la Misma Empresa, el 11.33% de la empresas contrata los servicios de ASECON T, el 10% recibe la capacitación y/o asesoría de C.E.N.C.A.L.

12. Su empresa necesita de asesoría actualmente.

SI NO

Los resultados obtenidos a esta pregunta es el siguiente:

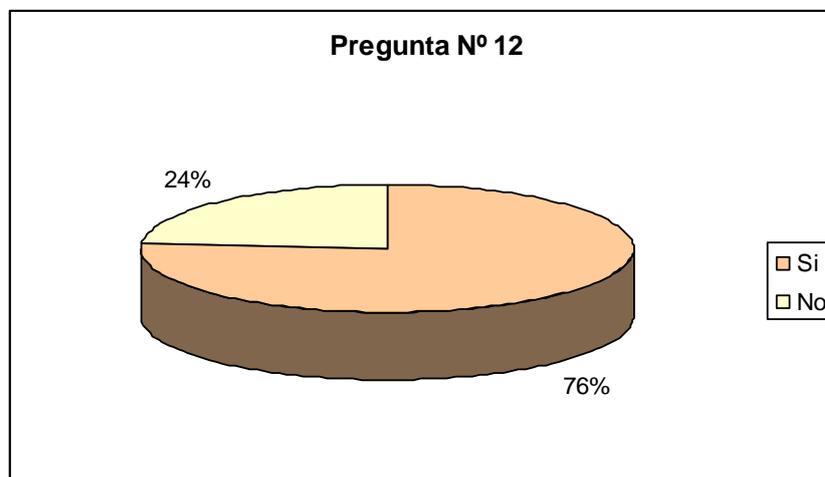
CUADRO N° 2.13

	Cantidad	Porcentaje
Si	86	76.11%
No	27	23.89%
Total	113	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autoras del Proyecto

GRAFICO N° 2.12



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autoras del Proyecto

De las 113 empresas encuestadas, el 76.11% que corresponde a 86 empresas necesitan de asesoría actualmente, mientras que 27 de las empresas encuestadas que equivale al 23.89% no necesitan asesoría en la actualidad.

13. ¿Qué requerimientos de consultoría o accesoria requiere su empresa en la actualidad?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Marketing | <input type="checkbox"/> Procesos / Producción |
| <input type="checkbox"/> Talento Humano | <input type="checkbox"/> Administración |
| <input type="checkbox"/> Finanzas y Auditoria | <input type="checkbox"/> Tributación |
| <input type="checkbox"/> Comercio Exterior | <input type="checkbox"/> Otros..... |

Los resultados obtenidos a esta pregunta es el siguiente:

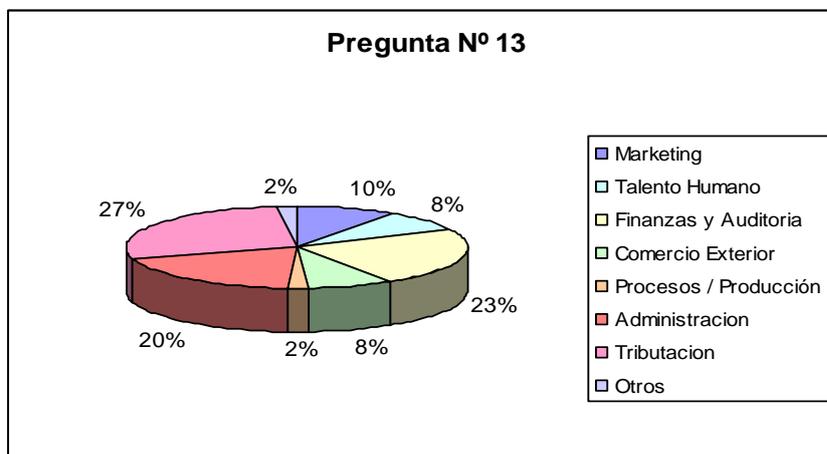
CUADRO N° 2.14

	Cantidad	Porcentaje
Marketing	24	9.52%
Talento Humano	20	7.94%
Finanzas y Auditoria	59	23.41%
Comercio Exterior	20	7.93%
Procesos / Producción	5	1.99%
Administración	50	19.84%
Tributación	69	27.38%
Otros	5	1.99%
Total	252	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autoras del Proyecto

GRAFICO N° 2.13



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autoras del Proyecto

Las 86 empresas encuestadas requieren una mayor asesoría en las áreas de Tributación con un porcentaje del 27.38% que corresponden a 69 empresas, el 23.41% en Finanzas y Auditoria que equivale a 59 empresas, el 19.84% en Administración que corresponde a 50 empresas y el área que menos requieren de asesoría es Procesos / Producción con un 1.99% (5 empresas) y el 1.99% solicitan asesoría en otras áreas que no se oferta en este proyecto.

14. Le gustaría a usted que una institución de prestigio como es la Escuela Politécnica del Ejército disponga de servicios de capacitación y consultoría o asesoramiento.

SI NO

Los resultados obtenidos a esta pregunta es el siguiente:

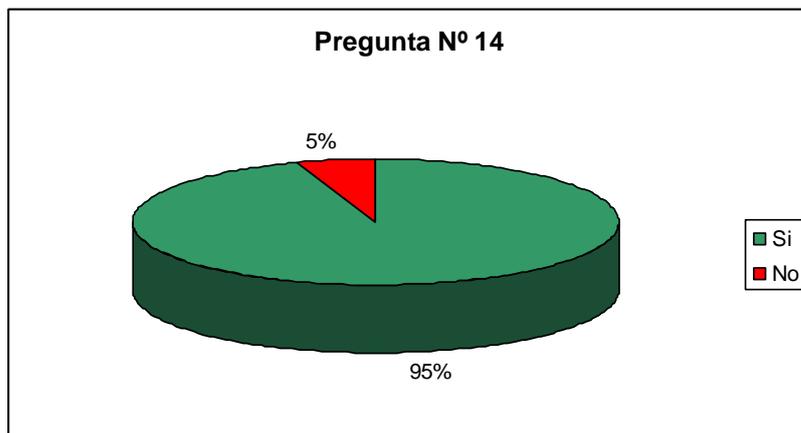
CUADRO N° 2.15

	Cantidad	Porcentaje
Si	107	94.69%
No	6	5.31%
Total	113	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autoras del Proyecto

GRAFICO N° 2.14



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autoras del Proyecto

De las 113 empresas encuestadas, el 94.69% corresponde a 107 empresas le gustaría que la Escuela Politécnica del Ejército oferte los servicios de Capacitación y Asesoría; ya que goza de un prestigio Institucional a nivel

Nacional, mientras que 6 de las empresas encuestadas representan el 5.31% no ven la necesidad que esta Institución preste estos servicios por su costo y la distancia existente entre la ciudad de Ambato y Latacunga.

15. ¿Qué días de la semana le gustaría que se oferten estos servicios?

- Lunes Jueves Domingo
- Martes Viernes
- Miércoles Sábado

Los resultados obtenidos a esta pregunta es el siguiente:

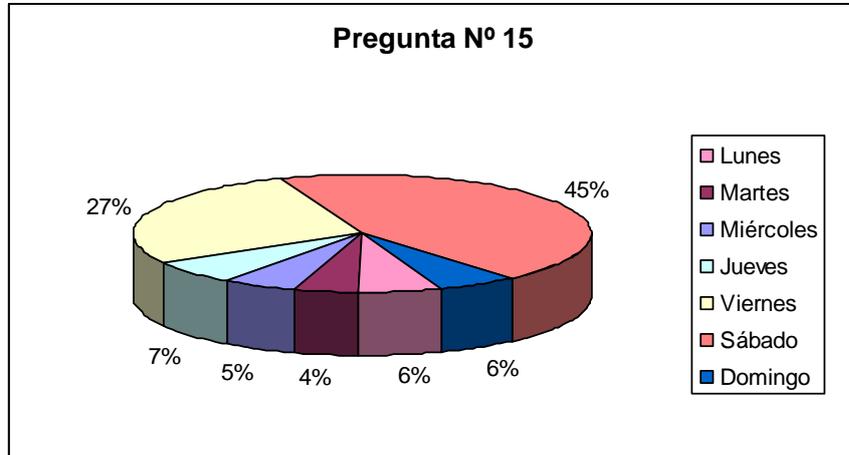
CUADRO N° 2.16

	Cantidad	Porcentaje
Lunes	8	5.93%
Martes	6	4.42%
Miércoles	7	5.18%
Jueves	9	6.66%
Viernes	37	27.40%
Sábado	60	44.6%
Domingo	8	5.92%
Total	135	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autoras del Proyecto

GRAFICO N° 2.15



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autoras del Proyecto

Del resultado de 135, el 44.6% que equivale a 60 empresas desean que estos servicios se oferten los días sábados, el 27.40% que corresponde a 37 empresas les gustaría que sean los días viernes.

16. ¿En qué horario le gustaría que funcionen estos servicios?

- 7:00am – 9:00 am 17:00pm – 19:00pm
- 10:00am – 12:00pm 19:00pm - 21:00pm
- 14:00pm – 16:00pm Otros

Los resultados obtenidos a esta pregunta es el siguiente:

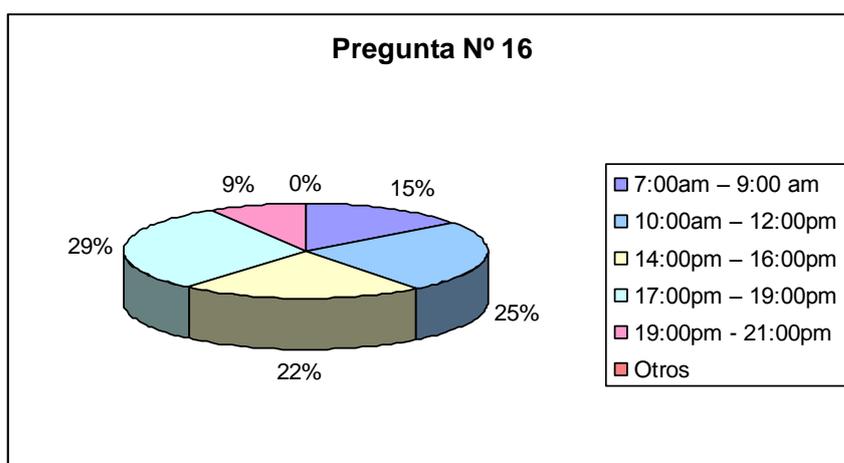
CUADRO N° 2.17

	Cantidad	Porcentaje
7:00am – 9:00 am	17	14.65%
10:00am – 12:00pm	29	25%
14:00pm – 16:00pm	25	21.55%
17:00pm – 19:00pm	35	30.17%
19:00pm - 21:00pm	10	8.63%
Otros	0	0%
Total	116	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autoras del Proyecto

GRAFICO 2.16



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autoras del Proyecto

Del resultado de 116, el 30.17% que equivale a 35 empresas desean el horario de 17horas a 19horas, el 25% que corresponde a 29 empresas les gustaría de 10h00 a 12h00 y un 21.55% que equivale a 25 empresas desean un horario de 14h00 a 16h00

2.5.1 Encuesta Aplicada los Profesionales

1. ¿Tiene usted un nivel de pregrado o universitario?

SI NO

Los resultados obtenidos a esta pregunta es el siguiente:

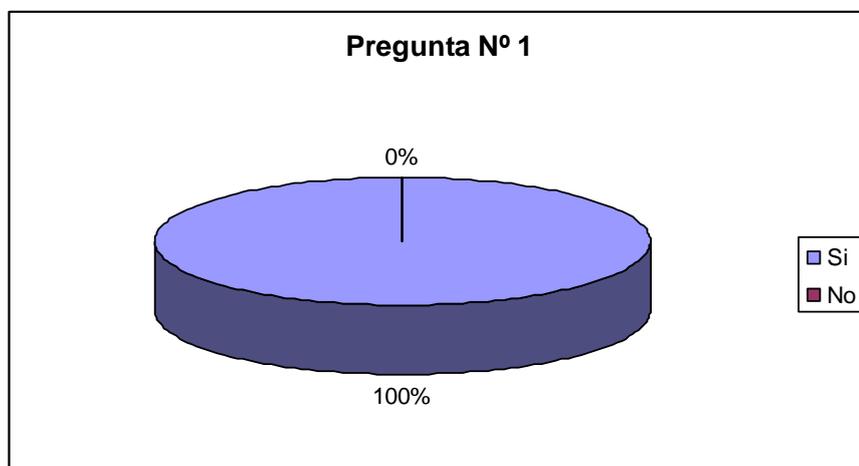
CUADRO N° 2.18

	Cantidad	Porcentaje
Si	108	100%
No	0	0%
Total	108	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autoras del Proyecto

GRAFICO N° 2.17



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autoras del Proyecto

De los 108 encuestados equivalente al 100% son profesionales con un título de tercer nivel; los mismos que fueron debidamente seleccionados de las empresas encuestadas.

2. ¿Cuál es su título académico?

Los resultados obtenidos a esta pregunta es el siguiente:

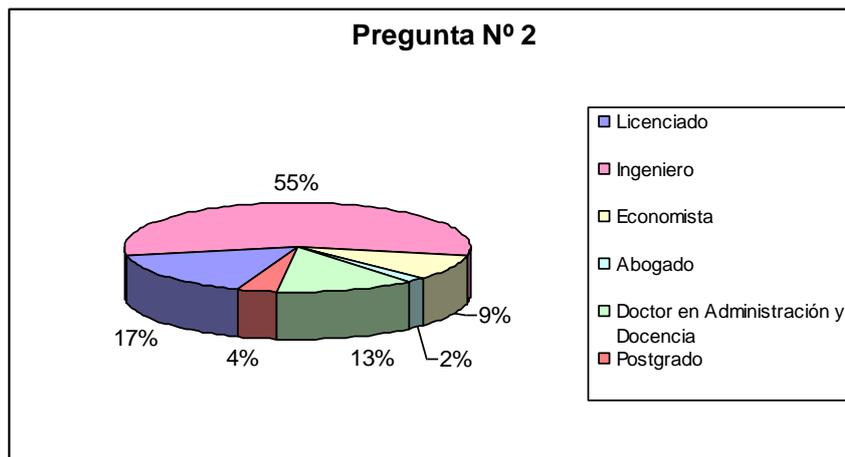
CUADRO N° 2.19

	Cantidad	Porcentaje
Licenciado	18	16,67
Ingeniero	60	55,56
Economista	10	9,26
Abogado	2	1,85
Doctor en Administración y Docencia	14	12,96
Postgrado	4	3,70
Total	108	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autoras del Proyecto

GRAFICO N° 2.18



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autoras del Proyecto

De los 108 profesionales encuestados, el 55.44% que corresponde a 60 personas son Ingenieros en diferentes carreras, el 16.67% (18 personas) son Licenciados, el 12.96% (14 personas) son Doctores Administración y Docencia, el 9.26% (10 personas) son Economistas, el 3.70% (4 personas) tienen un postgrado en diferentes ramas, y el 1.85 (2 personas) son Abogados.

3. Tiene usted un Postgrado

SI NO

Los resultados obtenidos a esta pregunta es el siguiente:

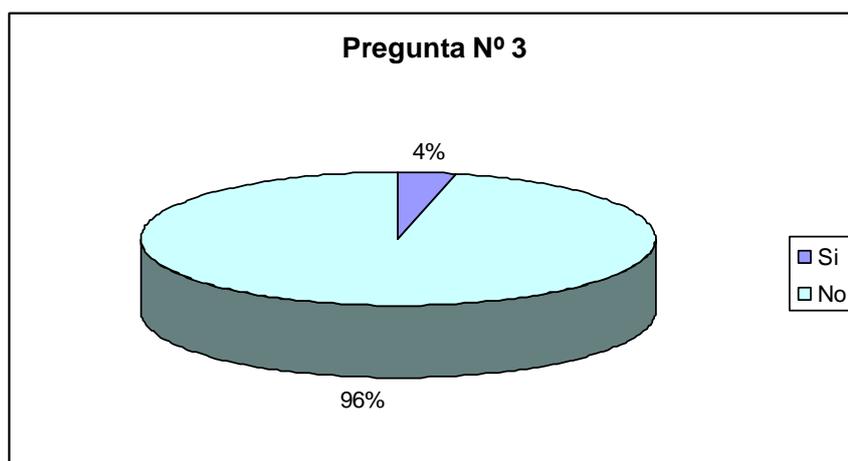
CUADRO N° 2.20

	Cantidad	Porcentaje
Si	2	1.85%
No	106	98.15%
Total	108	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autoras del Proyecto

GRAFICO N° 2.21



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autoras del Proyecto

Del total de 108 encuestados el 1.85% tienen un nivel postgrado equivalente a 2 personas y el 98.15% no tiene un postgrado (106 personas).

4. ¿Qué nivel de Postgrado tiene usted?

- Diplomado Especialista
 Magíster

Los resultados obtenidos a esta pregunta es el siguiente:

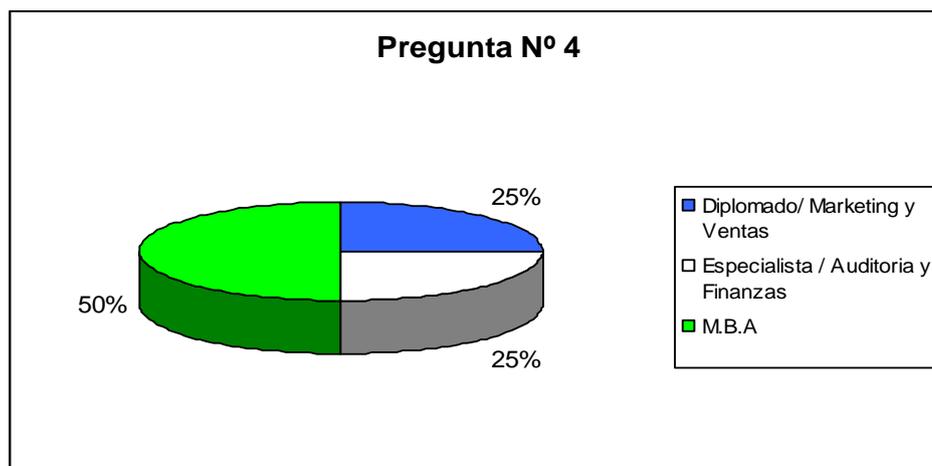
CUADRO N° 2.21

	Cantidad	Porcentaje
Diplomado/ Marketing y Ventas	1	25%
Especialista / Auditoria y Finanzas	1	25%
M.B.A.	2	50%
Total	4	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autoras del Proyecto

GRAFICO N° 2.20



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autoras del Proyecto

De un total de 4, el 1.85% tienen un nivel de postgrado en el que, 25% (1 persona) tiene un Diplomado en Marketing y Ventas, el 25% (1 persona) es Especialista en Auditoria y Finanzas y el 50% que equivale a 2 personas tienen una Magíster in Business Administración.

5. ¿Cuál es el nombre de la empresa donde trabaja usted actualmente?

CUADRO N ° 2.22

EMPRESAS	NÚMERO DE ENCUESTADOS
Municipio de la Latacunga	3
Auto Cambio Alonso Gavilanes	2
Conecel Porta	1
Banco Pichincha	2
Auto Motores Carlos Larrea	3
Almacenes Japón	2
Artefacta	1
Medaicu	1
Credi Comercio Dino	1
La Finca	3
Familia Sancela del Ecuador	4
Banco de los Andes	1
CECOHI	1
Cooperativa el Sagrario	4
Renault	1
Banco MM Jaramillo Arteaga	2
Automotores de la Sierra	1
Seitur (Agencia de Viajes y Turismo)	1
AJ Computación	2
Novacero Aceropaxi	4
Provefrut	2
Liceo Oxford	1
Localiza Renta Car	1
Novacentro Codisa	1
Mega Frio S.A	1
Dipac	1
Automotores S.A	1
Cooperativa 29 de Octubre	2
Corsicen	1
Autocar	1
Ambandine	1
Velcar's	1
Ecuaceramica	1
Erco Tires	1

Ambacar	2
Motos y Motos Ambato	1
Megacentro Agropecuarios	1
G y S ingenieros	1
Banco de los Andes	1
Frukiss Soda	3
Bebelandia S.A	1
Sambel Flowers	2
Cortinex	2
Tambor Rosa	1
Rosexpress S.A	1
Indulac	2
Pambaflor	2
Instituto Victoria Vasconez Cuvi	3
Instituto Vicente Leòn	2
Colegio Tec. Hermano Miguel	1
Colegio Jean Pio Jet Ambato	2
Colegio San Jose la Salle	3
Colegio Sagrado Corazon de Jesus	2
Colegio Bolivar	1
Colegio Santo Domingo de Guzman	2
Recaudadora del Ecuador	1
Servicio de Rentas Internas	2
Mutualista Pichincha	2
Cooperativa de Ahorro y Crédito Èxito	1
Banco Centro Mundo	1
Banco Nacional de Fomento	4
LG. Asesores productores de seguros	1
Metropolitan Tour.S.A	2
Andina Motors	2
Total	108

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autoras del Proyecto

Los 108 encuestas aplicadas a los profesionales que tienen un titulo de tercer nivel; los mismos que pertenecen a las empresas que fueron encuestas en este proyecto.

6. ¿Está usted interesado en estudiar un postgrado?

SI NO

Los resultados obtenidos a esta pregunta es el siguiente:

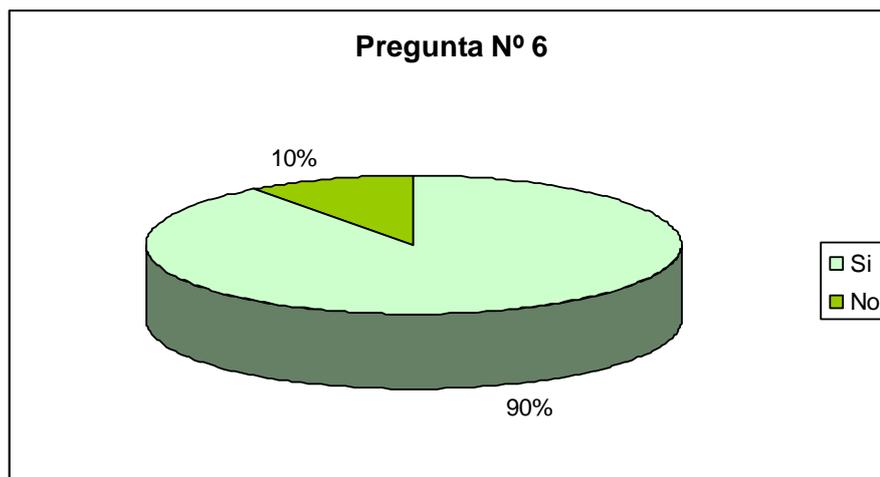
CUADRO N° 2.23

	Cantidad	Porcentaje
Si	97	89.81%
No	11	10.19%
Total	108	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autoras del Proyecto

GRAFICO N° 2.21



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autoras del Proyecto

Los 108 profesionales encuestados, el 89.81% desean estudiar un Postgrado correspondiente a 97 personas y el 10.19% equivalentes a 11 personas no están interesados en seguir un postgrado.

Debido ya que se encuentran estudiando un postgrado o no tienen tiempo ni dinero.

7. ¿En que áreas le gustaría especializarse?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Administración | <input type="checkbox"/> Medio Ambiente |
| <input type="checkbox"/> Finanzas y Auditoria | <input type="checkbox"/> Marketing y Ventas |
| <input type="checkbox"/> Docencia | <input type="checkbox"/> Comercio Exterior |
| <input type="checkbox"/> Otros | |

Los resultados obtenidos a esta pregunta es el siguiente:

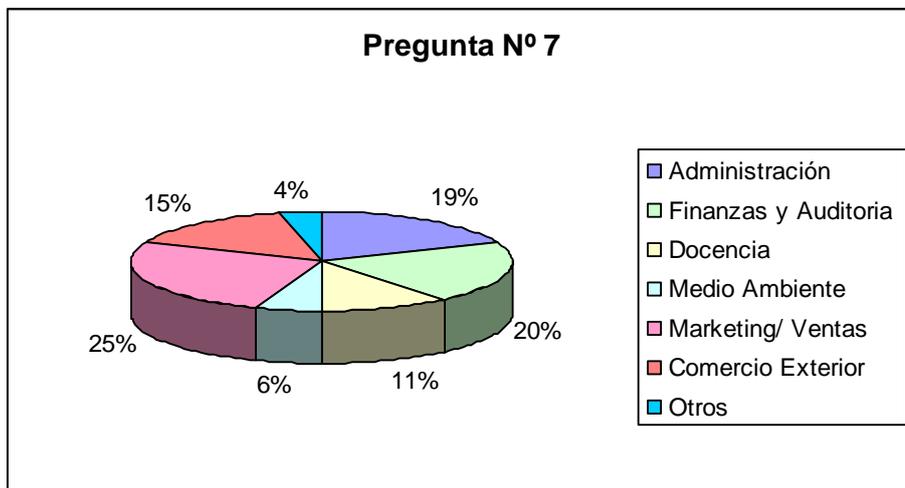
CUADRO N° 2.24

	Cantidad	Porcentaje
Administración	20	18,72%
Finanzas y Auditoria	22	20,37%
Docencia	12	11,11%
Medio Ambiente	6	5,56%
Marketing/ Ventas	28	25,43%
Comercio Exterior	16	14,81%
Otros	4	3,70%
Total	108	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autoras del Proyecto

GRAFICO N° 2.22



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autoras del Proyecto

De un total de 108, el 24.19% desean estudiar un postgrado en las áreas de Marketing y Ventas con un porcentaje del 25.43% (28 personas), el 20.37% en Finanzas y Auditoria (22 personas), el 18.72% (20 personas) en Administración y el 3.70% desean estudiar otras maestrías que no se esta ofertando en el presente proyecto.

8. Cuanto esta dispuesto a pagar usted por un postgrado e indique en la modalidad que le gustaría estudiar.

- a. Costo
- b. Modalidad

Los resultados obtenidos a esta pregunta es el siguiente:

a. COSTO

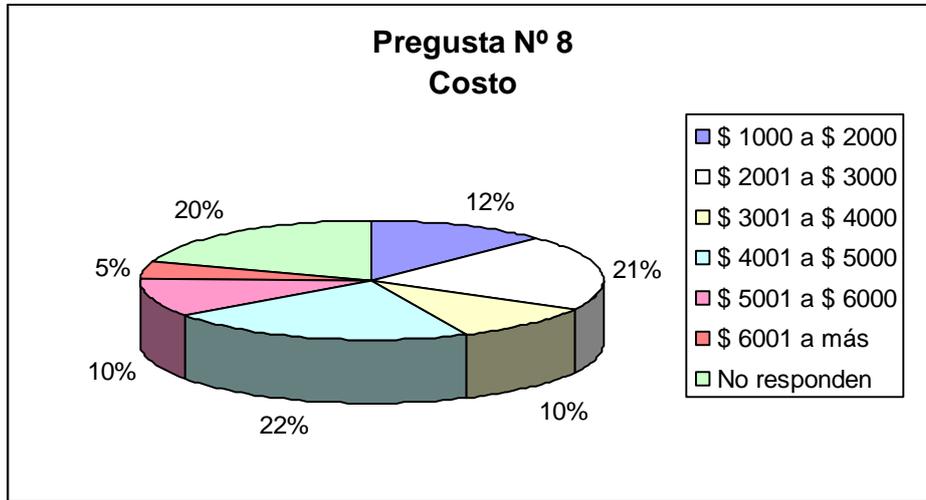
CUADRO N° 2.25

	Cantidad	Porcentaje
\$ 1000 a \$ 2000	12	12,37
\$ 2001 a \$ 3000	20	20,62
\$ 3001 a \$ 4000	10	10,31
\$ 4001 a \$ 5000	21	21,65
\$ 5001 a \$ 6000	10	10,31
\$ 6001 a más	5	5,15
No responden	19	19,59
Total	97	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autoras del Proyecto

GRAFICO N° 2.23



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autoras del Proyecto

Modalidad

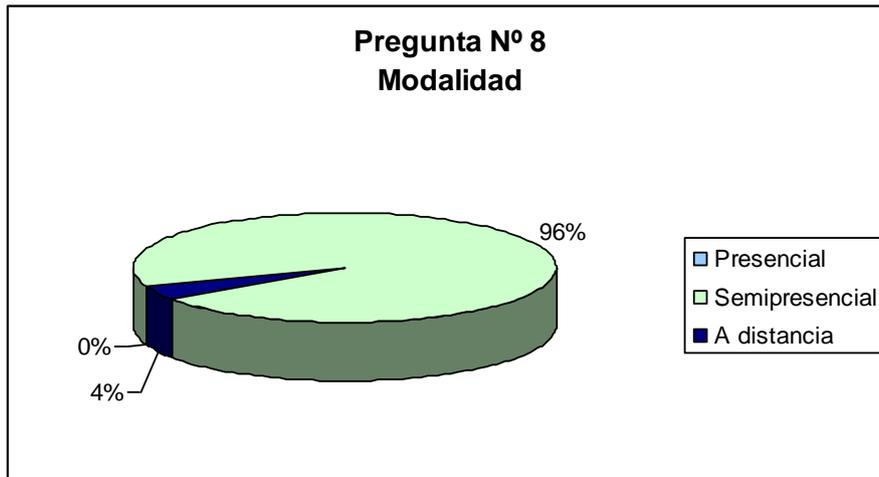
CUADRO N° 2.26

	Cantidad	Porcentaje
Presencial	0	0%
Semipresencial	93	95.88%
A distancia	4	4.12%
Total	97	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autoras del Proyecto

GRAFICO N° 2.24



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autoras del Proyecto

De los 97 encuestados que decidieron estudiar un postgrado, el 21.65% (21 personas) esta en la posibilidad de pagar un precio que oscila entre \$ 4001 a \$ 5000, el 20.62% (20 personas) de \$ 2001 a \$ 3000.

La Modalidad en la que desean continuar con sus estudios es Semipresencial que tiene un porcentaje de 95.88% que corresponde a 93 personas

9. Le gustaría a usted que una institución de prestigio como es la Escuela Politécnica del Ejército oferte el servicio de postgrado.

SI NO

Los resultados obtenidos a esta pregunta es el siguiente:

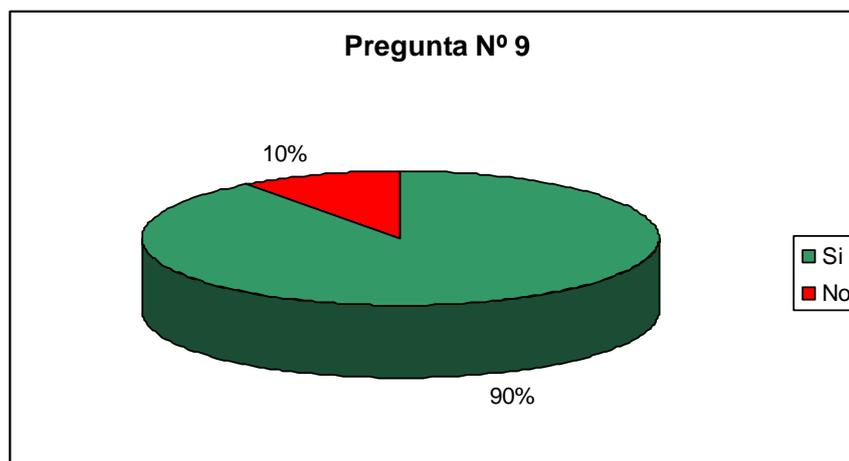
CUADRO N° 2.27

	Cantidad	Porcentaje
Si	97	89.81%
No	11	10.19%
Total	108	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autoras del Proyecto

GRAFICO N° 2.25



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autoras del Proyecto

De los 108 profesionales encuestados, el 89.81% corresponde a 97 personas les gustaría que la Escuela Politécnica del Ejército oferte Postgrados; ya que goza de un prestigio Institucional reconocido a nivel Nacional, mientras que 11 personas

que representan el 10.19% no ven la necesidad que esta Institución preste este servicio debido a que se encuentran estudiando un Postgrado o ya tienen un título de cuarto nivel.

2.6 Análisis de Resultados del Estudio

Una vez realizado el tratamiento de los datos se han obtenido los siguientes resultados:

Análisis de Resultados de la Capacitación Asesoría y Postgrado

CUADRO N° 2.28

Análisis de Resultados de la Capacitación

			Le gustaría a usted que una institución de prestigio como es la Escuela Politécnica del Ejército disponga del servicios de capacitación		Total
			si	no	
Su personal requiere de capacitación actualmente	si	Recuento	98	0	98
		% del total	86,7%	,0%	86,7%
	no	Recuento	9	6	15
		% del total	8,0%	5,3%	13,3%
Total		Recuento	107	6	113
		% del total	94,7%	5,3%	100,0%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autoras del Proyecto

Como podemos observar en el Cuadro N° 2.2 las empresas encuestadas tiene una preferencia del 86.7% equivalente a 98 empresas de que la Escuela Politécnica del Ejército oferte este servicio.

CUADRO N° 2.29

Análisis de Resultados de Asesoría o Consultoría

			Le gustaría a usted que una institución de prestigio como es la Escuela Politécnica del Ejército disponga del servicios de consultoría o asesoramiento		Total
			si	no	
Su empresa necesita de asesoría actualmente	si	Recuento	86	0	86
		% del total	76,1%	,0%	76,1%
	no	Recuento	21	6	27
		% del total	18,6%	5,3%	23,9%
Total		Recuento	107	6	113
		% del total	94,7%	5,3%	100,0%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autoras del Proyecto

El presente cuadro indica que las 86 empresas encuestadas les gustaría que la Escuela Politécnica Ejército oferte este servicio ya que goza de un prestigio institucional, sabiendo que el 76.1% requiere de asesoría actualmente.

CUADRO N° 2.30
Análisis de Resultados de Postgrado

			Le gustaría a usted que una institución como es la escuela Politécnica del Ejército oferte el servicio de Postgrado		Total
			si	no	
Está usted interesado en estudiar un postgrado	si	Recuento	97	0	97
		% del total	89,8%	,0%	89,8%
	no	Recuento	0	11	11
		% del total	,0%	10,2%	10,2%
Total		Recuento	97	11	108
		% del total	89,8%	10,2%	100,0%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autoras del Proyecto

En este cuadro nos muestra que 97 profesionales encuestados están interesados en estudiar un postgrado correspondiente al 89.9% los mismos que afirman que les gustaría realizarlo en la Escuela Politécnica Ejército.

El análisis de resultados de estos tres cuadros no indican que tanto las empresas de las ciudades de la Latacunga, Ambato y los profesionales de las mismas están interesados en que la Escuela Politécnica Ejército brinde estos servicios de capacitación, asesoría y postgrado por el reconocimiento que se ha ganado esta institución a nivel nacional.

CAPITULO III: ANÁLISIS SITUACIONAL DEL MERCADO DE CAPACITACIÓN, ASESORÍA Y POSTGRADOS EN EL ÁREA DE REFERENCIA

3.1 Objetivos

3.1.1 Objetivo General

Determinar el nicho de mercado de los servicios de capacitación, asesoría y postgrados y las áreas de requerimiento de las empresas y los profesionales, así como también conocer a las instituciones que ofertan este servicio en las ciudades de Latacunga y Ambato.

3.2 Análisis de la Demanda

Se entiende por demanda la cantidad de bienes y servicios que el mercado requiere o solicita para buscar la satisfacción de una necesidad específica a un precio determinado. Para determinar la demanda se emplea herramientas de investigación estadística e investigación de campo.

La demanda es la cantidad de bienes o servicios que los consumidores están dispuestos a comprar a un precio y cantidad dado en un momento determinado. La demanda está determinada por factores como el precio del bien o servicio, la renta personal y las preferencias individuales del consumidor.²

3.3 Proyección de la Demanda

² [es.wikipedia.org/wiki/Demanda_\(Economía\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Demanda_(Economía))

Para la proyección se utiliza como herramienta los resultados de la encuesta que se aplicó a los gerentes de las empresas; siendo estas, la pregunta N° 1 que es 56.64% de las empresas que si reciben capacitación, por 32.81% de la pregunta N° 4, multiplicado por la Población de cada una de las ciudades que se especifica en el cuadro N° 2.1, multiplicando por 94.69% de la pregunta N° 14; para el incremento anual este resultado será multiplicado por el Producto Interno Bruto (4.37%) del año 2006 según fuente del Banco Central del Ecuador.

En el caso de la asesoría vine hacer el mismo procedimiento de la capacitación, lo que cambia es la pregunta N° 1 por la pregunta N° 8 que indica el 37.18% de empresas que reciben asesoría anualmente.

3.3.1 Proyección de la Demanda del Servicio de Capacitación

CUADRO N° 3.1

Estimación de la Demanda Futura de la Ciudad de Latacunga

Años	Demanda Total	Incremento Porcentual
2007	28	-
2008	29	3,57
2009	30	3,45
2010	31	3,33
2011	32	3,23

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autoras del Proyecto

CUADRO N° 3.2

Estimación de la Demanda Futura de la Ciudad de Ambato

Años	Demanda Total	Incremento Porcentual
2007	35	-
2008	37	5,71
2009	39	5,41
2010	41	5,13
2011	43	4,88

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autoras del Proyecto

CUADRO N° 3.3

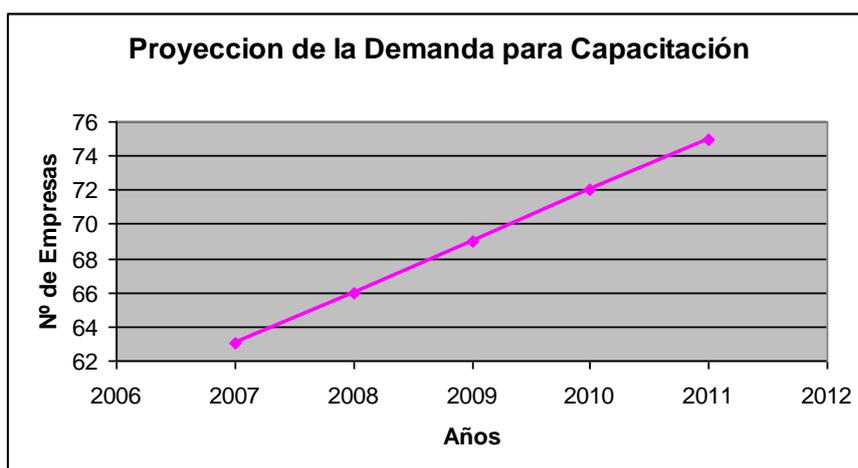
Resumen de la Estimación de la Demanda Futura de las Ciudades de Latacunga y Ambato

Años	Demanda Total	Incremento Porcentual
2007	63	-
2008	66	4,76
2009	69	4,55
2010	72	4,35
2011	75	4,17

Fuente: Cuadros N° 3.1 y N° 3.2

Elaborado por: Autoras del Proyecto

GRAFICO N° 3.1



Fuente: Cuadro N° 3.3

Elaborado por: Autoras del Proyecto

Se puede ver que en los años 2007-2008 existe un incremento de la demanda de un 4.76%, en el segundo periodo 2008-2009, un 4.55%, en el siguiente periodo 2009-2010 un incremento de 4,35%; en el año 2011 un 4,17%,

3.3.2 Proyección de la Demanda del Servicio de Asesoría / Consultoría

CUADRO N° 3.4

Estimación de la Demanda Futura de la Ciudad de Latacunga

Años	Demanda Total	Incremento Porcentual
2007	18	
2008	19	5,56
2009	20	5,26
2010	21	5,00
2011	22	4,76

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autoras del Proyecto

CUADRO N° 3.5

Estimación de la Demanda Futura de la Ciudad de Ambato

Años	Demanda Total	Incremento Porcentual
2007	23	
2008	24	4,35
2009	25	4,17
2010	26	4,00
2011	27	3,85

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autoras del Proyecto

CUADRO N° 3.6

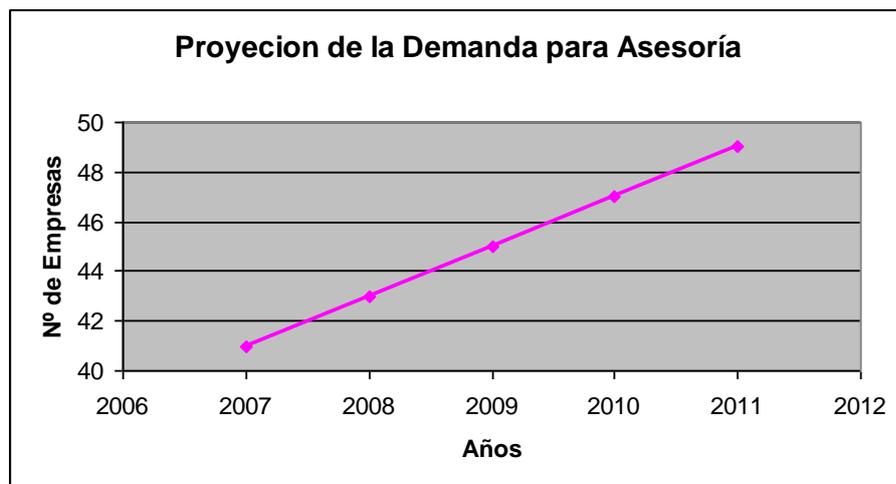
Resumen de la Estimación de la Demanda Futura de las Ciudades de Latacunga y Ambato

Años	Demanda Total	Incremento Porcentual
2007	41	-
2008	43	4,88
2009	45	4,65
2010	47	4,44
2011	49	4,26

Fuente: Cuadros N° 3.4 y N° 3.5

Elaborado por: Autoras del Proyecto

GRAFICO N° 3.2



Fuente: Cuadro N° 3.6

Elaborado por: Autoras del Proyecto

La demanda en la asesoría tiene un incremento en el primer período 2007-2008 de un 4.88%, en los años 2008-2009 un 4.65%, en el periodo 2009-2010 se incrementara en un 4.44%, en el año 2011 existirá un incremento de 4.26%.

3.3.3 Demanda del Servicio de Postgrado

Para estimar la demanda se tomará como base la demanda historia de alumnos de postgrado que ha tenido la Escuela Politécnica del Ejército Sede Latacunga; cabe recalcar que esta institución a prestado este servicio dos veces; en las cuales se ha tenido una demanda de 25 alumnos cada vez que se ha ofertado este servicio. Por esta razón se estima que la demanda será de 25 alumnos por cada área que requieren una mayor necesidad por parte de los encuestados.

CUADRO N° 3.7

Estimación de la Demanda del Postgrado

Áreas de Requerimiento	N° de Alumnos estimados
Marketing/ Ventas	25
Finanzas y Auditoria	25
Administración	25

Fuente: Datos Históricos de la ESPE sede Latacunga

Elaborado por: Autoras del Proyecto

3.4 Análisis de la Demanda Insatisfecha

Se entiende por demanda insatisfecha la cantidad demanda que la oferta no esta en condiciones de satisfacer, a esta también se denomina mercado potencial.

Se produce cuando la demanda planeada, en términos reales, supera a la oferta planeada y, por lo tanto, no puede hacerse compra efectiva de bienes y servicios.³

Para el cálculo de la demanda insatisfecha de la Capacitación y Asesoría/ Consultoría se toma en cuenta los resultados obtenido en el Cuadro N° 3.3 (Capacitación) y Cuadro N° 3.6 (Asesoría) multiplicado por la suma de los porcentajes de las Universidades / Escuelas Politécnicas y centros de capacitación (32.81%).

A continuación se analiza la demandada insatisfecha de los servicios de Capacitación, Asesoría y Postgrado, de las ciudades Latacunga y Ambato.

³ GABRIEL BACA URBINA, Evaluación de proyectos: tercera edición páginas 10,11 resumen

3.4.1 Demanda Insatisfecha del Servicio de Capacitación

CUADRO N° 3.8

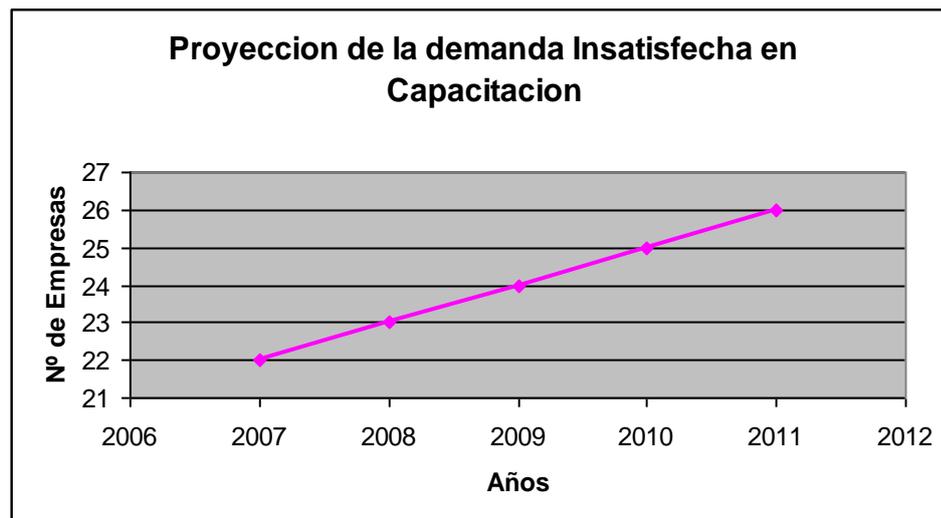
Proyección de la Demanda Insatisfecha de ambas ciudades

Años	Demanda Total	% Competencia	Demanda Insatisfecha
2008	66	0,3281	22
2009	69	0,3281	23
2010	72	0,3281	24
2011	75	0,3281	25

Fuente: Cuadro N° 3.3

Elaborado por: Autoras del Proyecto

GRAFICO N° 3.3



Fuente: Cuadro N° 3.8

Elaborado por: Autoras del Proyecto

Se puede ver la oportunidad de ofertar el servicio de capacitación a las empresas es muy bueno, por cuanto la demanda no ha sido cubierta y esta además tiene una tendencia al crecimiento.

Como se observa, para el primer periodo 2007-2008 se incrementa en un 4.54%, para el periodo 2008-2009 se incrementa en 4.35%, 2009-2010 se tiene un crecimiento de 41.16%, en el período 2010-2011 habrá un incremento del 4%.

3.4.2 Demanda Insatisfecha del Servicio de Asesoría / Consultoría

CUADRO N° 3.9

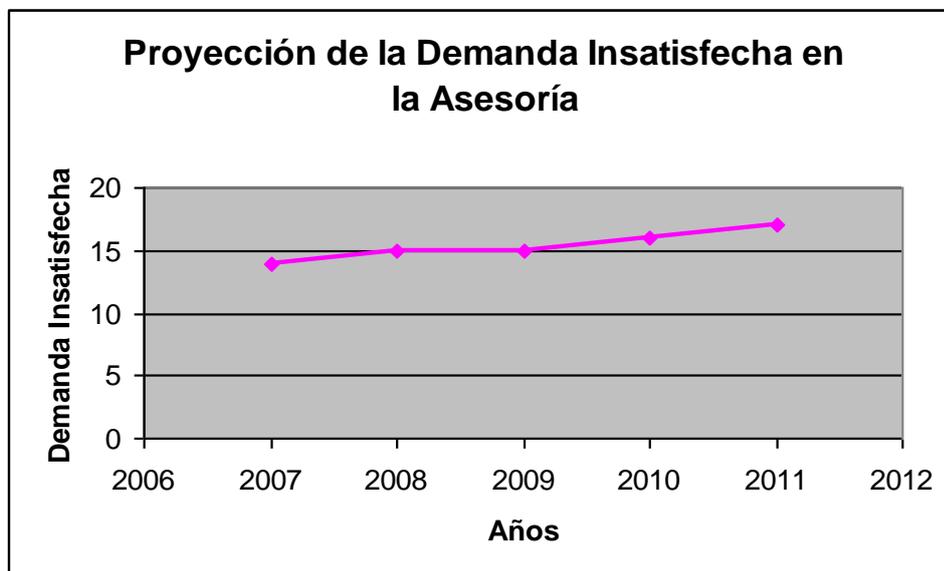
Proyección de la Demanda Insatisfecha de ambas ciudades

Años	Demanda Total	% Competencia	Demanda Insatisfecha
2008	43	0,3281	14
2009	45	0,3281	15
2010	47	0,3281	15
2011	49	0,3281	16

Fuente: Cuadro N° 3.6

Elaborado por: Autoras del Proyecto

GRAFICO N° 3.4



Fuente: Cuadro N° 3.9

Elaborado por: Autoras del Proyecto

Se observa, que el primer periodo 2007-2008 tendrá un crecimiento de 4.7%, para el periodo 2008-2009 se incrementa en un 4.4%, 2009-2010 se tiene un crecimiento de 4.2%, en el período 2010-2011 habrá un incremento del 4.08%

3.4.3 Demanda Insatisfecha del Servicio de Postgrado

La demanda insatisfecha para este servicio no se calcula por que tomamos como referencia el número de alumnos que la Escuela Politécnica del Ejercito se de Latacunga a tenido en las maestrías que ha ofertado

CUADRO N° 3.10
Demanda Insatisfecha del Postgrado

Áreas de Requerimiento	N° de Alumnos estimados
Marketing/ Ventas	25
Finanzas y Auditoria	25
Administración	25

Fuente: Datos Históricos de la ESPE sede Latacunga

Elaborado por: Autoras del Proyecto

3.5 Determinación del Nicho Óptimo de Mercado

Los resultados obtenidos en el estudio de mercado nos indican el interés que tienen las empresas y los profesionales encuestados, en que la Escuela Politécnica del Ejército sede Latacunga brinde los servicios de Capacitación, Asesoría y Postgrados, los mismos tienen posibilidades económicas para adquirir los mismos. Para determinar el nicho de mercado en el servicio de capacitación y asesoría se realizara un análisis de los cuadros N° 3.3 (Capacitación) y N° 3.6 (Asesoría), multiplicado por el porcentaje de las áreas que mayor requerimiento tienen las empresas encuestadas, que se determino en el capítulo II.

Y para el servicio de Postgrado se estima que asistirán 25 alumnos por área para determinar este dato se basó en la demanda histórica que a tenido el mismo.

3.5.1 Nicho de Mercado del Servicio de Capacitación por Áreas

CUADRO N° 3.11
Área de Ventas / Servicio al Cliente

Área	Demanda por Año	% Ventas / Servicio al Cliente	Total de Nicho de Mercado
Ventas / Servicio al Cliente	63	28,15%	18
	66	28,15%	19
	69	28,15%	19
	72	28,15%	20
	75	28,15%	21

Fuente: Cuadro N° 3.3 y la Encuesta a los Gerentes

Elaborado por: Autoras del Proyecto

CUADRO N° 3.12**Área de Marketing**

Área	Demanda por Año	% Marketing	Total de Nicho de Mercado
Marketing	63	17,30%	11
	66	17,30%	11
	69	17,30%	12
	72	17,30%	12
	75	17,30%	13

Fuente: Cuadro N° 3.3 y la Encuesta a los Gerentes

Elaborado por: Autoras del Proyecto

CUADRO N° 3.13**Área de Finanzas y Auditoria**

Área	Demanda por Año	% Finanzas y Auditoria	Total de Nicho de Mercado
Finanzas y Auditoria	63	14,96%	9
	66	14,96%	10
	69	14,96%	10
	72	14,96%	11
	75	14,96%	11

Fuente: Cuadro N° 3.3 y la Encuesta a los Gerentes

Elaborado por: Autoras del Proyecto

CUADRO N° 3.14
Área de Gerencia / liderazgo / Motivación

Área	Demanda por Año	% Gerencia / liderazgo / Motivación	Total de Nicho de Mercado
Gerencia / liderazgo / Motivación	63	14,96%	9
	66	14,96%	10
	69	14,96%	10
	72	14,96%	11
	75	14,96%	11

Fuente: Cuadro N° 3.3 y la Encuesta a los Gerentes

Elaborado por: Autoras del Proyecto

3.5.2 Nicho de Mercado del Servicio de Asesoría / Consultoría por Áreas

CUADRO N° 3.15
Área de Finanzas y Auditoría

Área	Demanda por Año	% Finanzas y Auditoría	Total de Nicho de Mercado
Finanzas y Auditoría	41	23,41%	10
	43	23,41%	10
	45	23,41%	11
	47	23,41%	11
	49	23,41%	11

Fuente: Cuadro N° 3.6 y la Encuesta a los Gerentes

Elaborado por: Autoras del Proyecto

CUADRO N° 3.16
Área de Tributación

Área	Demanda por Año	% Tributación	Total de Nicho de Mercado
Tributación	41	27,38%	11
	43	27,38%	12
	45	27,38%	12
	47	27,38%	13
	49	27,38%	13

Fuente: Cuadro N° 3.6 y la Encuesta a los Gerentes

Elaborado por: Autoras del Proyecto

CUADRO N° 3.17
Área de Administración

Área	Demanda por Año	% Administración	Total de Nicho de Mercado
Administración	41	19,84%	8
	43	19,84%	9
	45	19,84%	9
	47	19,84%	9
	49	19,84%	10

Fuente: Cuadro N° 3.6 y la Encuesta a los Gerentes

Elaborado por: Autoras del Proyecto

3.5.3 Nicho de Mercado del Servicio de Postgrado por Áreas

CUADRO N° 3.18
Determinación de Alumnos por Áreas

Áreas de Requerimiento	Total de Nicho de Mercado
Marketing/ Ventas	25
Finanzas y Auditoria	25
Administración	25

Fuente: Cuadro N° 3.7

Elaborado por: Autoras del Proyecto

3.6 Análisis de la Oferta

Oferta es la cantidad de bien o servicio que un cierto número de oferentes están dispuestos a poner a disposición del mercado.

La oferta se define como la cantidad de bienes o servicios que los productores están dispuestos a ofrecer a un precio y cantidad dado en un momento determinado. La oferta está determinada por factores como el precio del capital y mano de obra, la mezcla óptima de los recursos antes mencionados, entre otros.⁴

Se a realizado un estudio minucioso sobre los centros que ofertan los servicios de capacitación, asesoría o consultaría, también de las universidades que ofertan los servicios ya antes mencionados y postgrados obteniendo con esto la información necesaria para determinar la oferta existente en la actualidad.

A continuación se presenta una tabla de los diferentes centros y universidades que ofertan estos servicios.

⁴ GABRIEL BACA URBINA, Evaluación de proyectos: tercera edición páginas 43 copia

CUADRO N° 3.19

Universidades y centros que ofertan los servicios de Capacitación y Asesoría -
Consultoría

CLASIFICACIÓN	NOMBRE	SERVICIO QUE OFERTA	CIUDAD
Universidades	Universidad Técnica de Ambato	Capacitación y Postgrado	Ambato
	Universidad Regional Autónoma de los Andes	Postgrado	Ambato
	Universidad Tecnológica Indoamérica	Postgrado	Ambato
	Universidad Católica del Ecuador Ambato	Capacitación y Postgrado	Ambato
	Universidad Cooperativa de Colombia	Capacitación y Postgrado	Ambato
	Apex Universidades y Postgrados en el Exterior	Postgrado	Ambato
	Universidad Técnica de Cotopaxi	Capacitación y Postgrado	Latacunga
	Universidad Técnica de Babahoyo	Postgrado	Latacunga
	Universidad Técnica de Loja	Postgrado	Latacunga
	Universidad Técnica del Norte	Postgrado	Latacunga
	Centros	ASECON`T	Asesoría
A.D.T.		Asesoría	Latacunga
A.S.T		Asesoría	Latacunga
Cámara de Comercio		Capacitación	Ambato y Latacunga
C.E.D.A.S.		Capacitación y Asesoría	Ambato

	C.E.D.E.	Capacitación	Latacunga
	C.E.C.A.P.	Capacitación y Asesoría	Ambato y Latacunga
	C.E.N.C.A.L.	Capacitación y Asesoría	Ambato y Latacunga
	S.R.I.	Asesoría	Ambato y Latacunga
	Tejada y Asociaciones	Capacitación y Asesoría	Ambato

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autoras del Proyecto

3.7 Análisis del Precio del Servicio

La determinación del precio de un producto y / o servicio es un factor muy importante, pues es la base para el cálculo de los ingresos probables del proyecto en un futuro.

El precio es la cantidad de dinero que se debe pagar para obtener un producto y / o servicio el mismo que esta ligado íntimamente a la calidad.

Valor de los bienes y servicios expresado en dinero, determinado por las fuerzas de la demanda y la oferta. Valor en dinero que se le da a un título en sus operaciones de compraventa. Existen dos tipos de precios: el limitado, el cual indica el máximo al que opera en el caso de una orden de compra y el mínimo al que operará en el caso de la venta, o de mercado, el cual se refiere a operar al mejor precio posible. Es decir que el precio es el valor monetario asignado a un bien o servicio.⁵

⁵ www.es.wikipedia.org/wiki/Precio, copia

Tomando en cuenta que la Escuela Politécnica del Ejército sede Latacunga es una institución de educación superior, la misma que goza de un prestigio institucional a nivel nacional, por ofertar un servicio de calidad.

Para establecer el precio de los servicios de asesoría y capacitación a crearse en la institución se ha tomado como base los costos de la competencia en cada una de las áreas solicitadas.

CUADRO N° 3.20
Determinación del Precio en el Servicio de Capacitación

Áreas de Capacitación	Costo Promedio	N° de Empresas	Ingreso Total
Ventas / Servicio al Cliente	1500	18	27000
Marketing	1300	11	14300
Finanzas y Auditoria	1600	9	14400
Gerencia / liderazgo / Motivación	900	9	8100

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autoras del Proyecto

CUADRO N° 3.21

Determinación del Precio el Servicio de Asesoría / Consultoría

Áreas de Asesoría	Costo Promedio	N° de Empresas	Ingreso Total
Finanzas y Auditoría	1500	10	15000
Tributación	1200	11	13200
Administración	1300	8	10400

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autoras del Proyecto

CUADRO N° 3.22

Otros actividades de Asesoría / Consultoría

Áreas de Asesoría	Costo Promedio	N° de Empresas	Ingreso Total
Finanzas y Auditoría	1760	10	17600
Tributación	1500	11	16500
Administración	2000	8	16000

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autoras del Proyecto

CUADRO N° 3.23

Determinación del Precio el Servicio de Postgrado

Áreas de Capacitación	Costo Promedio	N° de Estudiantes	Ingreso Total
Marketing/ Ventas	4500	25	112.500
Finanzas y Auditoria	5000	25	125.000
Administración	4500	25	112.500

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autoras del Proyecto

3.8 Análisis de Variables Macroeconómicas

3.8.1 Análisis Externo

La Universidad ha sido concebida como un ámbito de adquisición y transmisión de conocimientos y competencias en áreas de interés estratégico local, regional y nacional en el marco de la Sociedad del Conocimiento.

Su objetivo es contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad a través de nuevos conocimientos y tecnologías, elevando el nivel sociocultural y científico, capacitando con una fuerte base intelectual, reflexiva y crítica, que privilegie el desarrollo de los valores éticos y solidarios.

La Universidad tiene una variada oferta educativa compuesta por Pregrado, Postgrado y Seminarios. Los mismos están dirigidos a profesionales, alumnos que hayan terminado la secundaria, empresarios y todos aquellos

que persigan mejorar sus resultados en la actividad cotidiana que desarrollan.

El propósito de los postgrados es impulsar programas que especialicen a profesionales, dotándoles de capacidades exigidas por la industria, la empresa privada o cualquier entidad moderna.

La capacitación y la asesoría tienen como finalidad brindar conocimientos y entrenamiento a los empleados de las empresas en un campo del saber afín de, actualizarlo y profundizar los conocimientos perfeccionando sus habilidades y destrezas.

Las instituciones y empresas requieren de personal mejor capacitado y prescindan de quienes se rezagan en su educación académica.

El conocimiento y desarrollo de un sistema, comunidad, organización, grupo o empresa, requiere de un cambio permanente en los procesos que le permitan competir con ventajas dentro de este actual mundo globalizado y altamente competitivo; sin el conocimiento y actualización del cambio, se está contribuyendo al estancamiento productivo de la sociedad; las nuevas ideas, habilidades y destrezas, producto del avance científico y tecnológico del mundo, sin embargo, esto implica depender de los individuos y las organizaciones que han adquirido y desarrollado nuevos conocimientos, procedimientos y técnicas actualizadas o modernas que generen nuevas alternativas y/o fuentes de trabajo así como, procedimientos en sus áreas de competencia.

La Escuela Politécnica del Ejército Sede Latacunga, es una institución de educación superior que está empeñada en preparar a profesionales e investigadores de excelencia que sean capaces de afrontar cualquier desafío

que se le presente, para que pueda competir con ventajas competitivas en un mundo globalizado y que contribuya de una manera eficiente y eficaz en el sistema productivo ecuatoriano.

3.8.2 Económico

En los últimos años el Ecuador, como casi en toda América Latina, ha sufrido una crisis económica, social y política de amplias dimensiones e impactos, lo que contribuyó a presentar escenarios poco propicios para el desarrollo humano y la generación de adecuadas condiciones de vida de la mayor parte de la población. Esta situación afectó a la creación de nuevas empresas y al cierre de empresas que operan en el país es por este motivo que empresarios internacionales no quieren invertir en territorio ecuatoriano.

Existen varias dimensiones o contextos en los que han intervenido distintos factores causantes de la crisis y pobreza en el país como son la aceleración de la inflación, la caída de los ingresos reales y el incremento del desempleo se han constituido en los detonantes del incremento de los niveles de pobreza e indigencia en el Ecuador.

La deuda externa han provocado la reducción en lo servicios sociales causando sufrimiento a los pobres en la sociedad, además de la privatización de empresas públicas, están generando consecuencias impredecibles para la mayoría de ecuatorianos.

La creciente falta de competitividad de la economía ecuatoriana se debe a la incapacidad del sector público para generar ganancias en la productividad de sus servicios, que luego repercutan en un sector privado impositivamente menos presionado y, por ende, en un crecimiento sostenido.

Luego de la profunda depresión económica del año 1999, la economía ecuatoriana ha ido evolucionando positivamente gracias a que el país decidió adoptar el dólar como moneda, dando confianza y estabilidad monetaria controlando así a la inflación la misma que años anteriores llegó a ocupar los niveles más altos de la región.

Últimamente la situación política se ve más calmada, y la economía empieza a recuperarse gracias a los efectos de la dolarización, a los altos precios del petróleo y a las de remesas que envían los más de dos millones de ecuatorianos que trabajan fuera de su país, las tasas de interés son una parte primordial en el sistema financiero pues incentiva el ahorro y atraer la inversión extranjera, aumentando la disponibilidad de crédito; lamentablemente en nuestro país las tasa de interés son aún altas.

La inflación durante el 2006 sumó 2,87%, al haberse registrado una deflación de -0,03% en diciembre pasado, según reveló este jueves el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC).

La inflación en el 2005 sumó 3,14%, mientras la inflación en diciembre del 2005 fue de 0,30%. Con esto, el precio de la canasta familiar básica termina el 2006 con 453,26 dólares, mientras la canasta vital 306,56 dólares.

Es por esto que es necesario que exista una estabilidad en el sistema financiero ecuatoriano para que el presente proyecto pueda realizarse sin ningún inconveniente, y que los profesionales y empresas puedan tener acceso al servicio que la Escuela Politécnica del Ejército desea ofertar en un futuro.

3.8.3 Demográfico

De acuerdo al último Censo VI de Población y V de Vivienda realizado en el país en el año 2001, el Ecuador tiene una población de 12.156.608 personas, en la Ciudad de Latacunga se registró 143.979 que equivale al 1.9% del total de la población, mientras que la Ciudad de Tungurahua posee una población de 287.282 de habitantes, y representa el 2.1% de la población total, tanto la Provincia de Cotopaxi como la Provincia de Tungurahua han tenido un incremento del 1.6% anual.

Según el VI Censo de Población y V de Vivienda, se puede decir que los niveles de educación superior en ambas provincias son:

CUADRO N° 3.24
Nivel de Educación Superior por Ciudad

Provincias	Educación Superior		Total de la Población
	Población	Porcentajes	
Latacunga	17330	5,6	349.540
Ambato	38311	9,7	441.034

Fuente: INEC, VI Censo de Población y V de Vivienda 2001

Elaborado por: Autoras del Proyecto

La educación hoy en día viene a constituirse en un pilar fundamental dentro de la humanidad, ya que tiene por objeto, desarrollar capacidades habilidades y destrezas para que ese individuo pueda enfrentarse positivamente dentro una sociedad, es por esta razón que la Escuela Politécnica del Ejército Sede Latacunga contribuye a la sociedad brindando un educación de calidad ayudando al crecimiento personal y profesional.

3.8.4 Tecnológico

La innovación tecnológica, necesaria para mantener y desarrollar la competitividad de las empresas, depende de la capacidad, la eficacia y la coordinación del sistema tecnológico que empleen las organizaciones.

La transferencia de conocimientos y técnicas desde el entorno científico y tecnológico al productivo se hace necesaria con la intervención de una adecuada infraestructura, personal altamente cualificado y una sintonía con las necesidades y exigencias del mercado.

Y a medida que el panorama empresarial se vuelve más competitivo, acompañan a las organizaciones a tener una visión cada vez más global, por lo que cada vez es más importante que las organizaciones centren sus esfuerzos directos en el área donde ofrecen el mayor valor.

Los avances tecnológicos han permitido a las organizaciones recorrer un largo camino y están ayudando a las organizaciones de todas las dimensiones, del sector público y del privado, a colaborar más estrechamente que nunca.

Se ha demostrado que la introducción de las nuevas tecnologías trae consigo grandes transformaciones no sólo infraestructurales sino, y mucho más preocupantes, psicosociales. Es decir, tienen un gran impacto sobre las personas, la vida social y la sociedad en general, de lo que no está ajeno el mundo de las organizaciones.

La Escuela Politécnica del Ejército Sede Latacunga, deberá priorizar la actualización en tecnología e infraestructura que van hacer el soporte requerimientos y necesidades de la formación profesional y fortalecer la comunicación dentro y fuera de la institución, ya que es un factor importante para la competitividad.

3.8.5 Socio – Cultural

Los factores socio - culturales es la representación de acciones en lo ideal y lo material de los individuos en la ínter - subjetividad, o de lo social, dentro de su medio. Cuando hablamos de una célula sociocultural, es cuando un grupo de personas u organización se conforman para lograr un objetivo o meta en común.

El gobierno ecuatoriano busca una “Cultura nacional” que le brinde unidad ya que el Ecuador es un país plurinacional, pluriétnico y pluricultural.

Para entender el marco de caracterización socio - cultural de las ciudades de Latacunga y Ambato, es preciso comprender el aspecto social y económico de las ciudades ya antes mocionadas las mismas que cuentas con tres clases sociales como son baja, media y alta además existen tres culturas siendo estas la indígena, española y negra.

En su mayoría la población rural del Ecuador y en especial de estas dos ciudades en estudio no se encuentran en la posibilidad de continuar con sus estudios o de fortalecer sus conocimientos por la falta de recursos, tradiciones o costumbres ya que en algunas comunidades carecen de servicios básicos, entre otros.

Es por este motivo que el presente proyecto es dirigido a las clases alta y

media alta de las provincias en cuestión debido a que la Escuela Politécnica del Ejército tiene aranceles altos ya que la educación que se oferta es de calidad.

3.8.6 Político - Legal

Las características peculiares de la cultura política ecuatoriana han sido un factor desencadenante del desprestigio de las instituciones democráticas. Crisis recurrentes, falta de gobernabilidad, violación permanente de las reglas de juego institucionales previamente establecidas, partidos políticos carentes de una suficiente representación y participación y la lógica prebendaria, son solo algunos de los elementos que han conspirado contra el deber ser democrático, fundado y refundado a lo largo de estos años.

Paralelamente a estos factores debe añadirse el peso de las relaciones, redes y estructuras clientelares y corporativas que se han constituido en mecanismos generalizados y «legítimos» de vinculación e intercambio político que, al ir más allá de las coyunturas electorales, han penetrado a la totalidad del sistema político e institucional adaptándolo a sus propias lógicas y condiciones.

Otra de las dimensiones problemáticas de la política que afecta a la democracia, al sistema político y a la gobernabilidad está relacionada con la constante pugna de poderes entre legislativo y ejecutivo.

Desde una perspectiva amplia, la conjunción de estos factores ha limitado la posibilidad de construir sólidos mecanismos de representación que sean reflejo de las diversidades identidades regionales, étnicas y de género existentes en el país.

La educación superior afronta una crisis económica debido a la actitud asumida por gobierno ecuatoriano junto con el ministerio de Economía y Finanzas que han retardado el pago de las rentas que corresponden a las Universidades y Escuelas Politécnicas, sino que han permitido rebajar e incluso no entregar las mismas, violando la Ley de Educación Superior.

Es por este motivo que la situación económica del país debe mejorar junto con las leyes de educación y dar un giro 360°, esperemos que con el nuevo presidente esta situación cambie positivamente ya que de este factor depende la realización de estos varios proyectos en estudio.

La Escuela Politécnica del Ejército sede Latacunga es una institución de educación superior, con personería jurídica, autonomía, administrativa y patrimonio propio, que otorga grados académicos, certificados de estudios, títulos y diplomas los mismos que son reconocidos y avalados por el CONESUP.

CAPITULO IV: DISEÑO DE LOS MANUALES DE CAPACITACIÓN, ASESORIA Y POSTGRADOS

4.1 Descripción del Portafolio

La Escuela Politécnica del Ejército Sede Latacunga; ofertará a las empresas de las ciudades de Latacunga y Ambato servicios tales como Capacitación, Asesoría y a los profesionales de las ciudades antes mencionadas el servicio de postgrados; dándoles un conocimiento sólido en donde podrán encontrar múltiples oportunidades de crecimiento personal, profesional y empresarial siendo estos capaces de competir en un mundo globalizado.

Esta casa universitaria tiene como propósito fundamental contribuir a la formación integral por medio de la prestación de diferentes servicios; es por esta razón que les presentamos el Portafolio de Servicios para que puedan acceder a ello.

4.1.1 Partes que Integra el Portafolio

4.1.1.1 Capacitación

La capacitación es un proceso continuo de enseñanza-aprendizaje, mediante el cual se desarrolla las habilidades y destrezas de los servidores, que les permitan un mejor desempeño en sus labores habituales. Puede ser interna o externa, de acuerdo a un programa permanente, aprobado y que pueda brindar aportes a la institución.¹⁰

Los manuales se diseñarán de acuerdo a los requerimientos y necesidades

¹⁰ www.unmsm.edu.pe/ogp/ARCHIVOS/Glosario/indc.htm

empresariales que fueron detectados en el capítulo II en la cual se obtuvo que las empresas exigen una mayor capacitación en las siguientes áreas:

- Ventas / Servicio al Cliente
- Marketing
- Finanzas y Auditoría
- Gerencia / liderazgo / Motivación

4.1.1.2 Asesoría - Consultoría

La asesoría y consultoría es un servicio profesional por medio del cual se proponen soluciones a problemas identificados, con el propósito de contribuir a lograr los objetivos de la organización.¹¹

Al igual que en la capacitación las áreas con un mayor porcentaje de aceptación por los encuestados son las siguientes:

- Tributación
- Finanzas y Auditoría
- Administración

4.1.1.3 Postgrados

Se entiende por postgrado a cualquier actividad de formación que se imparta o a la que se acceda, después de la obtención de un título universitario, al postgrado se le concibe como la formación de nivel avanzado cuyo propósito

¹¹ www.mineco.gob.gt/mineco/mipyme/info/homogenizacion.htm

central es la preparación para la docencia, la investigación, la aplicación tecnológica o el ejercicio especializado de una profesión.

A continuación se presentan las áreas que conformarán nuestro Portafolio:

- Marketing/ Ventas
- Finanzas y Auditoria
- Administración

4.2 Manual del Servicio de Capacitación

4.2.1 Misión

La Escuela Politécnica del Ejército Sede Latacunga es una institución de educación superior, que se preocupa por la formación de recursos humanos, con capacidad de liderazgo, pensamiento crítico y valores éticos de alto nivel en el campo laboral y empresarial, así como al fomento de la cultura científica en la sociedad.

4.2.2 Objetivo

Capacitar al personal que labora en las empresas aplicando teorías y técnicas de vanguardia para lograr la excelencia en su gestión administrativa contribuyendo para que las empresas incrementen su productividad, proporcione bienes y servicios con la calidad que la sociedad demanda.

4.2.3 Políticas

- Prevalecer el fortalecimiento del capital humano de las empresas de este modo fomentar un cambio de actitud encaminado a mejorar el clima organizacional y la calidad del producto y/ o servicio al cliente.
- El participante tendrá 5 minutos para ingresar al aula, caso contrario el participante ingresara a la siguiente hora
- El alumno será retirado del curso con mas del 15 % en faltas
- Todos los participantes deben portar sus materiales de apoyo que será entregado al inicio del mismo
- Los sistemas de evaluación serán tanto prácticos como teóricos
- En caso de evaluación o trabajos atrasados el participante deberá justificar la falta y será calificado menos cinco puntos de la nota que se saque.
- La nota mínima para aprobar el curso es de 17 sobre 20

4.2.4 Estrategias

- Preparar al personal para la ejecución de las diversas tareas particulares de la organización.
- Cambiar la actitud de las personas, con varias finalidades, entre las cuales están crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.
- Proporcionar a las participantes metodologías y herramientas para la detección de necesidades de capacitación que orientadas al equilibrio entre las necesidades individuales y organizacionales.
- Proporcionar a los participantes las metodologías y herramientas para la elaboración de planes concretos de capacitación tanto en áreas y programas como instituciones completas.

- Proporcionar metodologías y herramientas para evaluar la calidad, la aplicabilidad y resultados humanos y organizacionales de la capacitación.
- Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no sólo en sus cargos actuales sino también para otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada.

4.2.5 Sistemas de Evaluación

La evaluación deberá formar parte del entrenamiento. La función de la evaluación será verificar si se han cumplido los objetivos del curso y si se han cubierto las expectativas de los asistentes.

El ejercicio de evaluación se estima que debe ajustarse a un proceso caracterizado por tres aspectos:

- Los criterios deben ser pertinentes, esto es, deben dar una idea de la efectividad de la capacitación recibida;
- *Los criterios deben ser confiables* y al respecto es importante no confundirse dado que si bien no tiene mucho sentido evaluar información en la cual no se puede confiar, es importante no incurrir en una mala planeación de la evaluación que propicie una falta de confiabilidad
- *La evaluación debe tener sentido práctico*, esto es debe ajustarse al tamaño y a las características tanto del curso como de los asistentes al mismo.

El método de evaluación puede quedar a criterio de cada académico; sin embargo es importante acordar con él lo siguiente:

- La evaluación basada en cuestionarios a completar por el alumno, deberá tener preguntas seleccionadas cuidadosamente. Debe recomendarse preparar preguntas que ofrezcan la información requerida y que las respuestas que se obtengan de parte de los alumnos dependerán de las preguntas que se hagan. Debe asegurarse que cualquier pregunta que se haga sea abierta y le permita al alumno responder libremente. Cuando alguna pregunta exija comentarios u opiniones del alumno, debe dejarse suficiente tiempo para la respuesta.
- Es recomendable que el resultado de las evaluaciones a que se someterá al alumno sea la base para asignarle a éste el certificado de aprovechamiento o simplemente el de asistencia.
- Por último, es importante que cuando el alumno llegue a la sede del curso tenga conocimiento previo de que será evaluado y que la evaluación será considerada para otorgar el certificado de aprovechamiento o de asistencia; de otra forma tanto él como sus autoridades podrán sentirse sorprendidos. De igual forma, los académicos y organizadores deberán considerar tanto su auto evaluación como la propia que de ellos hagan los alumnos asistentes al evento. Esta última deberá reflejar tanto la calidad de las exposiciones, como la habilidad y el conocimiento del tema de parte de cada profesor.

CUADRO N° 4.1

Parámetros	Porcentaje
Asistencia	20%
Trabajos en clase: individual y en grupo	35%
Evaluación final	45%

Elaborado por: Autoras del Proyecto

4.2.6 Recursos

El material didáctico y los recursos de aprendizaje. Son los documentos u otros elementos didácticos complementarios como son: (materiales audiovisuales, maquetas, carpetas con toda la información del taller, CD, computadora portátil, etc.) que se utilizarán en el proceso de enseñanza-aprendizaje y/o se entregarán a los participantes como medios de respaldo para apoyar su aprendizaje o autoaprendizaje. En la misma categoría se incluyen los elementos de referencia destinados a los docentes y que les sirven como guía de enseñanza de acuerdo con el cronograma instruccional.

Los cursos a dictarse incluirán lo siguiente:

- Material Didáctico
- Título certificado y avalado por el CONESUP
- Coffee-Break.

4.3 Manual del Servicio de las Áreas de Capacitación

4.3.1 Manual del Servicio de Capacitación en el Área de Ventas / Servicio al Cliente

a) Objetivo:

- Ser capaz de entablar una comunicación efectiva con un público, incluyendo sesiones de preguntas y respuestas.
- Desarrollar una mayor capacidad para la conducción de grupos.
- Consolidar su seguridad y confianza.
- Conocer los pasos básicos del proceso de ventas.
- Conocer las técnicas fundamentales para buscar nuevos clientes, hacer presentaciones efectivas, enfrentar preguntas, resolver objeciones y concretar las ventas.

b) Metodología:

El presente curso muestra los últimos hallazgos en medición de fortalezas, competencias y habilidades para ventas determinando estrategias y modelos para fortalecer debilidades y establecer ventajas comparativas a partir de las propias habilidades. Es decir determinará las actitudes y conductas para lograr una imagen de servicio de calidad.

c) Tipo: Capacitación

d) Modalidad: Semi-presencial

- e) **Lugar:** Escuela Politécnica del Ejército Sede Latacunga
- f) **Duración:** 32 Horas
- g) **Certificado / título:** Excelencia en Ventas y Servicio al Cliente, como factor clave para la Calidad y la Excelencia
- h) **Paquete del servicio:** \$ 1500 dólares
- i) **Máximo de Participantes por Empresa:** 10 personas.
- j) **Dirigido a:** Empresarios, Directores, Gerentes, Ejecutivos de Mercadotecnia, Ventas, Comercialización, Publicidad y Promoción, Consultores, Académicos, Funcionarios, Públicos, Estudiantes.
- k) **Perfil del Instructor:**
- Nivel académico mínimo ingeniero en áreas administrativas o técnicas.
 - Experiencia mínima de 2 años impartiendo capacitación, cátedra y/o conferencias a nivel Ingenierías o post grado.
 - Experiencia mínima de 3 años en: diseño de objetivos, elaboración de guías de instrucción, manejo de grupos, resolución de contingencias durante el proceso de enseñanza- aprendizaje, manejo de técnicas de evaluación del aprendizaje, aplicación de métodos didácticos y dinámicas de grupo, utilización medios y equipos didácticos.
 - Dominio de los siguientes temas: Calidad en el Servicio, Asegurando la Calidad en el Servicio, Manejo de Clientes Difíciles, el Valor Agregado, el profesional de las Ventas, el Cierre de las Ventas, Técnica y Estrategia de Ventas

- Capacidad para identificar y analizar problemas, adaptarse al trabajo en equipo como facilitador, convincente y persuasivo.
- Ética e integridad en su desarrollo profesional.
- Creatividad.
- Excelente presentación.
- Capacidad y experiencia para trabajar bajo presión y en circunstancias desfavorables
- Saber expresar sus ideas una buena ortografía es indispensable
- Puntual y Ordenado

1) Bibliografía

- Gestión Comercial y Servicio de Atención al Cliente
Autor: María Amparo de la Encarnación Gabín, Editorial Paraninfo
- Calidad total en la atención al cliente. Pautas para garantizar la excelencia en el servicio.
- Autor:: Vanesa Carolina Pérez Torres, Editorial Ideaspropias
- Sin mentiras. La verdad es la mejor herramienta de ventas
Autor: Barry Maher , Editorial McGraw-Hill
- Atención al Cliente Autor: Blanco Prieto, Antonio, Editorial Pirámide
- CRM. Gestión de relaciones con los clientes
Autor: Paul Greenberg , Editorial McGraw-Hill

TEMARIO

Modulo I: Calidad en el Servicio

- El Servicio como un Proceso Integral
- Las Expectativas del Cliente
- Características del Servio de Calidad

- La información como elemento clave para otorgar un servicio de calidad
- La Calidad en la llamada de servicio de principio a fin
- Los Errores Comunes en el Servicio al Cliente
- El Agente como asesor del Cliente

Modulo II: Asegurando la Calidad en el Servicio

- Satisfacer las Necesidades comunes a todo cliente: Claridad, Buen trato, Importancia y Seguridad
- Escuchar Activamente de principio a fin de la llamada: escuchar al cliente y escucharse a si mismo
- Obtener y Proporcionar información de Calidad
- Concluir la llamada verificando y confirmando la información

Modulo III: Manejo de Clientes Dificiles

- Manejo efectivo de quejas e inconformidades

Modulo IV : El Valor Agregado

- Estableciendo la diferencia con la Competencia: el "Plus" otorgado por el agente.

Módulo V: El Profesional de las Ventas

- Paradigmas
- El vendedor lírico
- Cualidades del profesional de las ventas
- Conocimiento del emprendedor de las ventas
- Estrategias de ventas
- Técnica de la venta

- Dramatizaciones
- Casos prácticos

Módulo VI: El Cierre de la Venta

- Importancia del cierre de ventas
- Psicología del cierre
- El Temor al cierre de ventas
- El Poder de con-vencer
- 65 Formas de cerrar una venta
- La Importancia de la credibilidad
- La Post-venta
- Casos prácticos

Módulo VII: Técnicas y Estrategias de Ventas

- Conocimiento de Mi Empresa
- Conocimiento del Producto
- Conocimiento de la Competencia
- Conocimiento del Cliente
- Administración del Tiempo
- ¿Qué es la Técnica de la Venta?
- ¿Cuándo se Utiliza Esta Técnica?

Pasos de la Técnica de la Venta

- Llamar la Atención
- Crear el Interés
- Incitar el Deseo de Compra
- Rebatir Objeciones
- Cerrar la Venta
- Retirarse a Tiempo

- Cobrar

4.3.2 Manual de Capacitación en el Área de Marketing

a) Objetivo:

Propiciar una serie de actividades que permitan a los participantes del curso desarrollar habilidades para aplicar los conceptos y las herramientas de marketing para resolver problemas complejos que día a día enfrentan los negocios.

b) Metodología:

El taller aplicara de forma positiva en los participantes una dinámica de aprendizaje *colaborativo* del conocimiento sistémico, integral y básico de marketing para el desarrollo de planes de mercadeo para cualquier tipo de negocio

c) Tipo: Capacitación

d) Modalidad: Semi-presencial

e) Lugar: Escuela Politécnica del Ejército Sede Latacunga

f) Duración: 28 Horas

g) Certificado / título: Marketing Relacional

h) Máximo de Participantes por Empresa: 10 personas.

i) Paquete del servicio: \$ 1300 dólares

j) Dirigido a:

Empresarios, Directores, Gerentes, Ejecutivos de Mercadotecnia, Ventas, Comercialización, Publicidad y Promoción; Consultores, Académicos, Funcionarios Públicos, Estudiantes.

k) Perfil del Instructor:

Los mismos requisitos serán para todos los instructores de capacitación lo único que difiere son los temas en este caso se necesita dominio en: Conceptualización y Diseño del Marketing Relacional, Manejo de Base de Datos Relacional, Relación de Cambio con el Cliente, Integración de Nuevos Clientes hacia la Lealtad

l) Bibliografía:

- Marketing Internacional Autor: Michael Czinkota, Editorial Prentice Hall
- Cómo obtener clientes leales y rentables. Marketing relacional Autor: Josep Alet, Editorial Gestión 2000
- Marketing Relacional Autor: Carmen Barroso Castro; E. Martín Armario, Editorial Esic Editorial
- CRM, Las cinco pirámides del Marketing Relacional. Como atraer, vender, satisfacer y fidelizar de forma rentable. Autor: Chiesande Negri, Cosime , Editorial Deusto s.a. ediciones

TEMARIO

Módulo I: Conceptualización y Diseño del Marketing Relacional

- Concepto de Marketing Relacional.
- Papel, Alcance y Modelo del Mkt Relacional.
- Diseño Estratégico del Marketing Relacional.
- El cliente como Base de la Estrategia de MR para obtener una ventaja competitiva sostenible.

Módulo II: Manejo de Base de Datos Relacional

- Gestión y Operación de la Base de Datos Como Herramienta Estratégica.
- Productividad de Marketing y Ventas.
- Personalidad de marca y lealtad del cliente.
- Obtención de valor para el cliente.

Módulo III: Relación de Cambio con el Cliente

- Tipos de cambio y costos de cambio y lealtad.
- Creación de vínculos.
- Tipos de vínculos y sistemas de soporte.
- Creación de vínculos financieros y sociales.
- Vinculación estructural.
- Gestión eficaz de la relación con el cliente.
- Comportamiento de quejas del cliente.

- Voz del cliente y lealtad.
- Gestión eficaz de la voz del cliente.
- Gestión de la relación.
- Plan de marketing relacional eficaz.

Módulo IV: Integración de Nuevos Clientes hacia la Lealtad

- Cómo obtener y recuperar clientes leales y rentables a través del cultivo de la relación.
- Relaciones de colaboración entre cliente-proveedor.
- Indicadores claves del éxito de un programa de Marketing Relacional.
- Orientación de la organización hacia la lealtad del cliente.

4.3.3 Manual de Capacitación en el Área de Finanzas y Auditoría

a) Objetivo:

Aplicar las distintas herramientas utilizadas en las auditorías internas, analizado y evaluando los sistemas de control interno y elaborar los informes finales resultado de una auditoría.

Formular e integrar los papeles adecuados para las revisiones que plantee dentro de la entidad, etc. Proveer a los asistentes de una comprensión de las responsabilidades, tareas y controles aplicables en la gestión financiera.

b) Metodología:

Mediante el curso los participantes estarán en capacidad de elaborar papeles de trabajo, Programas de auditoría, manual de auditoría, Dar seguimiento al programa de auditoría y realizar un Informe de auditoría.

c) Tipo: Capacitación

d) Modalidad: Semi-presencial

e) Lugar: Escuela Politécnica del Ejército Sede Latacunga

f) Duración: 40 Horas

g) Certificado / título: Control interno y Financiero

h) Paquete del servicio: \$ 1600 dólares

i) Máximo de Participantes por Empresa: Máximo 10 personas.

j) Dirigido a:

Audidores internos que planeen desarrollar o participar en una auditoría operativa de la gestión financiera, Directivos o integrantes del área financiera de las organizaciones, que tengan interés en conocer los controles y procedimientos de auditoría clave de aplicación en su área de responsabilidad.

k) Perfil del Instructor :

Dominio de los siguientes temas: Responsabilidades esenciales de la función financiera, Indicadores de gestión financieros. Elaboración e interpretación, Auditoría operativa

l) Bibliografía:

- Manual práctico de auditoría Autor: Madariaga, Juan M^a
- Manual de Auditoría Financiera Autor: J. Antonio Arcenegui - Isabel Gómez - Horacio Molina, Editorial Desclee de Brouwer
- Auditoría Alberto de la Peña Gutiérrez, Editorial Paraninfo
- Teoría de la Auditoría Financiera Autor: Guillermo J. Sierra (Editorial McGraw-Hill)
- Análisis contable de la rentabilidad empresarial Autor: Esteo Sánchez, Francisco, Editorial centros de estudios financieros, Encuadernación Rustica
- Auditoría Autor :Zamora, Lourdes Méndez, Herminio Rústica, Editorial McGraw Hill / Interamericana de España, S.A.U. |1999

TEMARIO

Modulo I: Responsabilidades esenciales de la función financiera

- Evaluación del caso de negocios y de proyectos de inversión
- Gestión de activos y administración de excedentes financieros
- Fondeo de la organización. Endeudamiento y capitalización
- Administración de la política de dividendos
- Control presupuestario

Modulo II: Indicadores de gestión financieros. Elaboración e interpretación

- Retorno sobre Activos (ROA)
- Retorno sobre Patrimonio (ROE)
- Apalancamiento financiero
- Otros indicadores

Modulo III: Auditoria operativa

- Auditoria operativa: conceptos generales
- Responsabilidades de control del auditor
- Estructura de una auditoria operativa.
- Elementos de una auditoria Integral.
- Técnicas de identificación y solución de problemas.
- Naturaleza y desarrollo de una observación de auditoria.
- Distintos Enfoques de Auditoria Operativa

Modulo IV: Caso práctico de análisis de la gestión financiera

4.3.4 Manual de Capacitación en el Área de Gerencia/ Liderazgo/ Motivación

a) Objetivo:

Gestionar el cambio de valores, actitudes y disciplinas, con tendencias a una mejora de la productividad y las relaciones interpersonales; Establecer las bases para el desarrollo de una cooperación efectiva y de este modo comprendiendo la dimensión social en la que se desarrollan: conciencia colectiva, leyes internas y normas laborales.

b) Metodología:

Este taller tiene la finalidad de motivar a sus participantes hacia una nueva búsqueda de sentido e implicaciones de liderazgo en la empresa.

c) Tipo: Capacitación

d) Modalidad: Semi-presencial

e) Lugar: Escuela Politécnica del Ejército Sede Latacunga

f) Duración: 15 Horas

g) Certificado / título: Liderazgo un enfoque diferente

h) Paquete del servicio: \$ 900 dólares

i) Máximo de Participantes por Empresa: 10 personas

j) Dirigido a:

Directivos y mandos intermedios con responsabilidades directivas, que deseen iniciar una actividad de liderazgo en sus organizaciones; Responsables de equipos; Directores de recursos humanos; Emprendedores; Personas interesadas en su desarrollo personal y profesional.

k) Perfil del Instructor

Actitudes

- Madurez y equilibrio mental.
- Honradez y buena reputación.
- Positivo, propositivo y proactivo.
- Debe destacar por su iniciativa y dinamismo.
- Puntualidad.
- Ordenado.

Aptitudes

- Preferencia graduado universitario.
- Especialización sobresaliente sobre los cursos que dicta.
- Estar permanentemente actualizado profesionalmente.
- Capacidad de trabajar bajo presión.
- Trabajar por resultados.
- Habito de lectura.
- Facilidad para leer y entender con rapidez.

- Debe tener experiencia efectiva de al menos 3 años en el campo que dicta.
- Ser capaz de identificar problemas y plantear soluciones.
- Adaptarse al trabajo en equipo como facilitador.
- Tener una alta capacidad para comunicarse y transmitir ideas que motiven al personal, que participe bajo su tutela, a formar parte del cambio.
- Ser convincente y persuasivo para cambiar sistemas de trabajo tradicionales.
- Generar en corto tiempo procesos de cambio.

1) Bibliografía

- No Jefes sino Líderes Autor: John Adair, Editorial. Fundación Confemetal
- De Líder a Líder Autores: Hesselbein, F., Cohen, Paul M. Editorial: Granica, Barcelona, España.
- El Liderazgo Centrado en Principios. Autor: Stephen R. Covey. Editorial: Paidós, México.
- Liderazgo Estratégico Para Directivos, Directores y Dirigentes Autor: Guillem Boui Bauza, Editorial Pirámide

TEMARIO

Modulo I: Hacia una búsqueda de sentido

- Un nuevo paradigma
- El paradigma mecanicista
- El paradigma holográfico

Modulo II: Sentido e implicaciones del liderazgo en la empresa actual

- Visión
- Localización del cambio
- Dirección del cambio
- Significado del cambio
- El proceso del cambio
- Valores
- Actitudes
- Disciplinas
- Hábitos
- Resultados y medios
- Dimensiones del cambio
- La aceptación
- La adquisición de competencias y resultados
- Misión
- Operativa
- Estilos de liderazgo
- El liderazgo transformador
- Competencias básicas
- Conductas asociadas
- Equilibrio estructura-función
- La planificación

Modulo III: Liderar personas

- Una aproximación al ser humano: ¿qué somos?
- Bases biológicas de la conducta
- La persona y su crecimiento
- El ser
- El yo cerebral
- El cuerpo

- La sensibilidad
- La conciencia profunda
- Valores personales
- El desarrollo personal en interdependencia
- Confianza y cooperación
- Actitudes
- Efecto contagio
- Motivación
- Relaciones jerárquicas
- Conflictos interpersonales
- La experiencia de flujo
- Delegación

Modulo VI: Liderar grupos

- Definición de grupo
- Funciones principales
- Tipología
- Primario
- Secundario o asociación
- Grupo social
- De autoayuda
- Referencial
- Étnico
- Relaciones grupales
- De contacto
- De corte
- La constitución del liderazgo de grupos
- Fase espontánea
- Fase de transición

- Fase efectiva
- Orientaciones al liderazgo efectivo de grupos
- Conciencia de pertenencia
- La cohesión
- Normas y leyes
- Los roles
- Actitudes de socialización
- Contingencias

Modulo V: La gestión de conocimiento

- Capital intelectual e intangible
- Recursos y capacidades
- Actividades básicas
- Medir el capital intelectual
- Gestión por competencias
- Técnicas y herramientas
- La entrevista de incidentes críticos Panel de expertos
- Cuestionario de competencias
- Perfil de competencias
- Implantación del programa
- Áreas clave
- Barreras frecuentes

4.4 Manual de Asesoría - Consultoría

4.4.1 Misión

El servicio de consultoría externa e investigación aplicada que ofrecerá la Escuela Politécnica del Ejército Sede Latacunga, están orientados hacia la generación de conocimiento útil para alimentar los procesos de decisión de las empresas y hacia el incremento de la efectividad de sus sistemas de información y de sus tecnologías de operaciones.

4.4.2 Objetivo

Optimizar el negocio de nuestros clientes, seleccionando y aplicando soluciones de gestión y la tecnología adecuada, incorporando recursos idóneos a un precio competitivo para lograr elevados niveles de satisfacción y un rápido retorno de la inversión.

4.4.3 Políticas

- Prevalecer el fortalecimiento del capital humano de las empresas de este modo fomentar un cambio de actitud encaminado a mejorar el clima organizacional y la calidad del producto y/ o servicio al cliente.
- El participante tendrá 5 minutos para ingresar al aula, caso contrario el participante ingresara a la siguiente hora
- El alumno será retirado del curso con mas del 15 % en faltas
- Todos los participantes deben portar sus materiales de apoyo que será entregado al inicio del mismo
- Los sistemas de evaluación serán tanto prácticos como teóricos

- En caso de evaluación o trabajos atrasados el participante deberá justificar la falta y será calificado menos cinco puntos de la nota que se saque.
- La nota mínima para aprobar el curso es de 17 sobre 20
- Esta comprometida a fondo a colaborar con sus clientes en la innovación de los procesos administrativos y operativos y en alcanzar los más altos rendimientos en sus negocios.

4.4.4 Estrategias

- Dotar a las empresas de los medios necesarios para implementar y ejecutar una estrategia corporativa, diseñada a medida por nuestros profesionales, y en unas condiciones económicas asequibles para cualquier organización.
- Entender las necesidades de sus clientes para aplicar su creatividad y sus conocimientos en la formulación de soluciones flexibles y escalables.
- Lograr una exitosa experiencia en la integración de tecnologías innovadoras a los procesos de negocios de sus clientes, aportando su conocimiento y sus recursos para la oportuna implementación de las soluciones.
- Proporcionar a los participantes las metodologías y herramientas para la elaboración de planes concretos de asesoría tanto en áreas y programas como instituciones completas.

4.4.5 Sistemas de Evaluación

CUADRO N° 4.2

Parámetros	Porcentaje
Asistencia y Participación	20%
Trabajos en clase: individual y en grupo	35%
Evaluación final	45%

Elaborado por: Autoras del Proyecto

4.4.6 Recursos

Los recursos que se van a utilizar en los cursos a dictarse incluirán lo siguiente:

- Material Didáctico
- Título y certificado y avalado por el CONESU
- Coffee-Break.

4.5 Manual de las Áreas de Asesoría- Consultoría

4.5.1 Manual de Asesoría- Consultoría en el Área de Finanzas y Auditoria

a) Objetivo:

- Desglosar los aspectos que componen la administración de la actividad de Auditoria Interna.
- Conocer los requerimientos a considerar y herramientas a utilizar en cada paso.
- Conocer las mejores prácticas recomendadas para cada uno de los aspectos integrantes de la actividad.
- Conocer datos estadísticos recientes sobre la administración de esta actividad en Latinoamérica.
- Vincular los contenidos del seminario con la propia administración de la función.
- Analizar y discutir el cambio de esta actividad y su posicionamiento futuro.

b) Metodología:

El seminario le ofrece a la comunidad de auditores, conocer, en forma estructural, la composición de la administración de la actividad de la Auditoria Interna, un análisis de la situación actual de esta función y su posicionamiento para el futuro, integrando datos de encuestas recientes, herramientas y mejores prácticas relacionadas.

c) Tipo: Asesoría- Consultoría

- d) **Modalidad:** Semi-presencial
- e) **Lugar:** Escuela Politécnica del Ejército Sede Latacunga

- f) **Duración:** 20 horas

- g) **Certificado / título:** Administración de la Actividad de Auditoría Interna.

- h) **Paquete de servicio:** \$ 1500dólares

- i) **Máximo de Participantes por Empresa:** 10 personas

- j) **Dirigido a:**

Audidores internos (operativos, financieros, de sistemas, legales, de calidad, ambientales) interesados y/o con responsabilidades en planificación de la actividad de Auditoría Interna.

Supervisores, Gerentes y Directores de Auditoría Interna que requieran evaluar e inculcar mejores prácticas y metodologías referentes a la administración de la actividad de Auditoría Interna y que deseen interiorizarse sobre el cambio de la función de esta actividad en los últimos años y su posicionamiento para el futuro.

k) Perfil del Instructor

- Nivel académico mínimo de postgrado. ingeniería en finanzas y Auditoría o administración.
- Experiencia mínima de 3 años en puestos de dirección en áreas tales como: administración, Auditoría, finanzas otras áreas afines
- Experiencia mínima de 2 años como consultor.
- Habilidades numéricas, verbales y en relaciones humanas.

- Inteligencia abstracta, relacional y emocional.
- Capacidad para identificar y analizar problemas, didáctica, adaptarse al trabajo en equipo como facilitador, convincente y persuasivo, comunicarse y transmitir ideas que motiven al personal a formar parte del cambio.
- Manejo y Dominio de paquetes de windows, office.
- Ética e integridad en su desarrollo profesional.
- Creatividad.
- Excelente presentación.
- Capacidad y experiencia para trabajar bajo presión y en circunstancias desfavorables
- Desarrollo de actividades creativas y de investigación en el ámbito de la contabilidad y auditoría.
- Administración de la información financiera en las empresas públicas y privadas.
- Evaluar, analizar, mejorar, interpretar e implantar sistemas contables.
- Dictaminar los Estados Financieros de instituciones públicas y privadas.
- Evaluar continuamente las fuerzas económicas, sociales y tributarias e interpretar los efectos sobre las empresas.

l) Bibliografía

- Reingeniería de la Contabilidad, CPA Autor: Lázaro Arias, Editorial VII SELACA 2002,
- Innovación Financiera Autor: Juan Mascareñas Pérez-Íñigo , Editorial McGraw-Hill
- Inversión y Coste de Capital Autor: Rafael Termes, Editorial McGraw-Hill
- Los libros que se utilizara para la capacitación tambien será de gran utilidad

TEMARIO

Modulo I: Cómo lograr una función de auditoría interna que agregue valor

- Responsabilidades de los Directores de Auditoría Interna
- Actividad y funcionalidad:
- Definición de la función, estándar de performance
- Búsqueda de oportunidades para la creación de valor.

Modulo II: Planificación y evaluación de riesgos

- Plan criterios para su confección,
- Plan Frecuencia y destinatarios.
- Evaluación de riesgos.
- Alcance, asignación y administración de tareas.
- Establecimiento de prioridades de la actividad de auditoría interna.
- Consultoría de clientes internos.
- Seguimiento de acciones de remediación acordados.
- Estándares y mejores prácticas.

Modulo III: Comunicación y aprobación de la planificación

- Comunicación,
- Aprobación y tratamiento de la planificación.
- Requerimientos y limitaciones de recursos.
- Acción correctiva.
- Reporte de modificaciones significativas.
- Adecuación a la complejidad del negocio, mensurabilidad y criterios de medición.
- Seguimiento y cumplimiento.

Modulo IV: Administración de recursos

- Staff y dotación.
- Selección.
- Perfil del auditor interno.
- Aptitudes y atributos.
- Entrenamiento y evaluación.

- Descripción de funciones.
- Equipos de trabajo.
- Responsabilidades y roles.
- Comunicación

Modulo V: Gestión del conocimiento

- La gestión del conocimiento en el contexto organizacional.
- Tipos de conocimiento y etapas del proceso de gestión de cultura del conocimiento aplicado a la administración de la actividad de Auditoría Interna.
- Documentación del proceso: mapas de conocimiento y puntos críticos.

Modulo VI: Políticas y procedimientos

- Estándares y mejores prácticas.
- Modelos recomendados (COSO/ COBIT).
- Técnicas de auditoría.
- Tipos de auditorías (Auditorías financieras, operativas, de cumplimiento).
- Auditorías técnicas / especiales (Auditorías de TI, de fraudes, de Calidad).
- Investigaciones de fraudes.

Modulo VII: Ética de los auditores internos

- Ética corporativa.
- Ética individual.
- Ética del auditor interno: honestidad e integridad.
- Códigos de Conducta.
- Cultura ética.
- Código de Ética

Modulo VIII: Coordinación de actividades

- Coordinación de actividades con clientes internos y proveedores externos.
- Vinculación entre el plan anual de AI y auto-evaluaciones de riesgos y controles desarrollados por distintos sectores de la organización / servicios de auditoría / consultoría contratados por los mismos.

- Evaluaciones periódicas y reuniones de trabajo.
- Minimización de duplicaciones de tareas.
- Distribución de informes.

Modulo IX: Posicionamiento de la función de auditoria interna para el futuro

- Análisis del escenario actual e influencia del contexto.
- Cambios en la actividad de Auditoria Interna.
- Nuevas exigencias y desafíos.
- Mejores prácticas.

4.5.2 Manual de Asesoría - Consultoría en el Área de Tributación

a) Objetivo

- Asegurar la aplicación correcta de la Ley de Régimen Tributario Interno, su reglamento y resoluciones de la Dirección General del Servicio de Rentas Internas.
- Evitar los riesgos derivados del incumplimiento de disposiciones legales tributarias (imagen, multas, intereses, clausura del negocio)
- Asegurar de que nuestros clientes paguen los impuestos requeridos por la ley no más; es entregar una solución integral que les signifique un real ahorro

b) Metodología:

Revisión y análisis de la facturación de entrada y salida, confirmación del cálculo y registro correcto de valores retenidos, confirmación de la sustentación y determinación correcta del crédito tributario de la empresa,

revisión previa y, en su caso, corrección oportuna de declaraciones y pago periódico de impuestos y valores retenidos, atención y asesoría permanente de consultas y decisiones relacionadas con temas tributarios en general.

c) Tipo: Capacitación

d) Modalidad: Semi-presencial

e) Lugar: Escuela Politécnica del Ejército Sede Latacunga

f) Duración: 15 Horas

g) Certificado / título: Fiscalización Tributaria

h) Paquete servicio: \$ 1200 dólares

i) Máximo de Participantes por Empresa: 10 personas

j) Dirigido a:

A profesionales y estudiantes de las áreas económica, derecho y administrativa.

Igualmente a personas de otras procedencias académicas interesadas en adquirir los conocimientos propios del campo de la tributación.

k) Perfil del Consultor o Asesor

Igual que el Asesor de auditoría y finanzas se requiere que tenga amplio dominio en Asesoría financiera tributaria y reclamos tributarios, Manejar las leyes sobre el impuesto a la Renta Interna sobre, ley del trabajo, ley general de sociedades mercantiles

l) Bibliografía

- [La Tributación de las Operaciones Vinculadas](#) Autor: Moreno Fernández, Juan Ignacio, [Editorial Aranzadi](#).
- Guía Práctica para la Declaración del Impuesto a la Renta de personas naturales no obligadas a llevar contabilidad. Ejercicio fiscal 2005.
- Aplicación Práctica Impuesto a la Renta Autor: Luciano Carrasco B.

TEMARIO

Modulo I: Impuesto sobre la Renta I

- Elementos del Impuestos
- Base Imponible
- Estimación directa
- Estimación objetiva
- Ganancia de pérdidas patrimoniales

Modulo II: Impuesto sobre la Renta II

- Liquidación del impuesto
- Gestión del Impuesto
- Impuesto sobre el patrimonio
- Fiscalidad sobre no residentes

Modulo III: Impuesto sobre sociedades I

- Principios Generales
- Base imponible

- Reglas de valoración
- Amortizaciones

Modulo IV: Impuesto sobre sociedades II

- Operaciones vinculadas
- Regímenes especiales
- Deducción de la Cuota
- Deducción por inversiones
- Gestión del impuesto

Modulo V: Impuesto sobre el valor añadido I

- Hecho Imponible
- Exenciones
- Base Imponible y tipos impositivos
- Deducciones
- Regla de prorata
- Deducciones por bienes de inversión

Modulo VI: Impuesto sobre el valor añadido II

- Importaciones
- Regímenes especiales I
- Regímenes especiales II
- Gestión del impuesto

Modulo VII: Otros Tributos

- Transmisiones patrimoniales
- Sucesiones y donaciones
- Impuesto especial
- Tasas fiscales
- Impuesto sobre actividades económicas
- Haciendas Locales
- Impuesto sobre bienes inmuebles.

Modulo VIII: Gestión Tributaria

- Principios y derechos Tributarios
- Procedimiento de recaudación
- Infracción y Sanciones
- Delito Fiscal
- Recursos y reclamaciones

Modulo IX: Fiscalidad Internacional

- Planificación Internacional
- Doble Imposición Internacional
- Operaciones intracomunitarias
- Fiscalidad de los no residentes

Modulo X: Normas Tributarias

4.5.2 Manual de Asesoría - Consultoría en el Área de Administración.

a) Objetivo:

Realizar un diagnóstico de los procesos administrativos, financieros, contabilidad y de marketing de la empresa, a fin de identificar posibles

vacíos o ineficiencias, y sugerir procedimientos alternativos que permitan optimizar los recursos asignados a la gestión operativa.

Incrementar en los asistentes y afianzar sus dotes de liderazgo, su capacidad de resolución de problemas y su integración en equipos de trabajo.

b) Metodología:

Proporciona una visión completa del ámbito de la administración y la gestión empresarial. Reforzando y ampliando los conocimientos y la forma de ejercer dichos conocimientos en la práctica diaria.

c) **Tipo:** Asesoría- Consultaría

d) **Modalidad:** Semi-presencial

e) **Lugar:** Escuela Politécnica del Ejército Sede Latacunga

f) **Duración:** 20 horas

g) **Certificado / título:** Administración de Empresas

h) **Paquete servicio:** \$ 1300 dólares

i) **Máximo de Participantes por Empresa:** 10 personas

j) **Dirigido a:**

A personas con o sin experiencia en el ámbito administrativo que deseen perfeccionar y especializarse, o que busquen un futuro laboral

j) **Perfil del asesor o consultor:**

- Nivel académico mínimo ingeniero Comercial o áreas afines
- Experiencia mínima de 2 años en Dirección de equipo de planeación estratégica de empresas vinculadas a los mercados financieros.
- Experiencia en planear, dirigir, evaluar y ejecutar proyectos financieros.
- Orientar decisiones financieras de inversión, distribución de utilidades, de fuentes de financiamiento y la fijación de los niveles óptimos de liquidez.
- Evaluar económicamente proyectos de inversión que auspicien el crecimiento intensivo, integrado o diversificado de las empresas.
- Conceptuar, diseñar e implementar la planeación estratégica financiera.
- Analizar e interpretar los resultados el campo financiero y los instrumentos matemáticos para asegurar la correcta administración de los recursos invertidos.
- Ética e integridad en su desarrollo profesional.
- Creatividad.
- Excelente presentación

k) Bibliografía

- El Control Integrado de Gestión Autor : Francisco Illescas, Editorial Limusa
- Gestión de la pyme. estrategias y políticas para la administración empresarial. Autor: Silvia Ruiz Blanco, Renata Paz Couso y David Fernández Pereira , Editorial Ideaspropias
- Dirección Estratégica de La Pyme Autor : Ana Belen Freijeiro. Gonzalo Caballero, Editorial Ideaspropias
- Administración Un Enfoque Basado En Competencias 10º Edicion Autor: [Hellriegel, Don](#); Editorial: [Thomson Learning](#).

TEMARIO

Modulo I: Dirección Estratégica y Política De Empresa

- La naturaleza de la dirección estratégica
- Análisis externo de la empresa
- Análisis interno de la empresa
- El análisis DAFO
- Formulación de estrategias
- Toma de decisiones estratégicas
- Implantación de las estrategias
- Estrategia internacional de la empresa
- El plan estratégico

Modulo II: Habilidades Directivas

- Comunicación, liderazgo, motivación y técnicas de negociación
- Comunicación corporativa
- Dirección de reuniones y presentaciones
- La gestión del tiempo

Modulo III: Dirección Financiera

1. Contabilidad

- La normalización contable
- Desarrollo de las normas de valoración de la financiación y la inversión permanente

- Desarrollo de las normas de valoración del circulante, los impuestos y las cuentas de gestión
- Análisis de estados contables
- Técnicas de análisis patrimonial y financiero
- Técnicas de análisis económico
- Análisis de la liquidez y la solvencia.

2. Finanzas

- Finanzas a corto plazo
- La inversión: conceptos fundamentales
- Elección de inversiones en ambiente de certidumbre
- El plan financiero

Modulo IV: Dirección de Marketing

- Fundamentos de marketing
- La dirección de marketing
- Segmentación y posicionamiento
- El comportamiento del consumidor
- El sistema de información y la investigación de marketing
- El marketing mix
- El plan de marketing

Modulo V: Dirección de Recursos Humanos

- La empresa como sistema abierto
- Cultura empresarial
- Políticas de recursos humanos
- Los sistemas de información de los recursos humanos

- El plan de recursos humanos

Modulo VI: Logística, Operaciones y Calidad

- El sistema de operaciones de la empresa
- Gestión de la calidad
- Logística empresarial
- El plan logístico

4.5.4 Otros manuales de Asesoría – Consultoría en las Áreas de: Finanzas y Auditoría, Tributación y Administración

CUADRO N° 4.3

Servicio de Asesoría en el Área de Finanzas y Auditoría

ÁREA: FINANZAS Y AUDITORÍA				
SERVICIOS	DEFINICION	COSTO POR EMPRESA		
		PEQUEÑA	MEDIANA	GRANDE
Auditoría Financiera	Auditoría financiera corresponde a la auditoría practicada sobre los Estados Financieros de la Entidad, con la finalidad de expresar una opinión profesional sobre la razón habilidad de los saldos expuestos en dicho estado y si fueron preparados de acuerdo a las normas contabilidad ecuatorianas.	350	450	550
Auditoría Tributaria	Mediante la aplicación de procedimientos para evaluar el grado de cumplimiento de las obligaciones fiscales por parte de la empresa, siendo los objetivos principales apoyar la gestión de los directores y administradores en materia impositiva, y prever los errores de carácter técnico y formal. La finalidad constituye la emisión de infórmense de cumplimiento tributario.	370	470	570
Auditoría Presupuestaria	Este servicio se prestará a entidades públicas con la finalidad de emitir opinión sobre la razón habilidad de la Ejecución Presupuestaria de cumplimiento de las normas legales y principios presupuestarios que son aplicables.	350	450	550
Auditoría Interna	A través de esta actividad se mide el grado de cumplimiento de las políticas y procedimientos definidos por la alta gerencia para el logro de sus objetivos. Es recomendable que deseen una auditoría interna tercerizadas (outsourcing) por razones de costo e independencia.	330	430	530
Auditoría Operativa o de Gestión	Este tipo de auditoría es recomendable a fin de evaluar los logros alcanzados por la Gerencia en un período de tiempo de acuerdo a lo presupuestado y si los objetivos propuestos fueron debidamente cumplidos.	360	460	560
Total		1760	2260	2760

Elaborado por: Autoras del Proyecto

CUADRO N° 4.4

Servicio de Asesoría en el Área de Tributación

ÁREA: TRIBUTARIA				
SERVICIOS	DEFINICIÓN	COSTO POR EMPRESA		
		PEQUEÑA	MEDIANA	GRANDE
Elaboración de declaraciones tributarias	Ofrecemos a nuestros clientes, el servicio de elaboración de las declaraciones tributarias que incluyen renta, ventas, retención en la fuente e industria y comercio haciendo uso de las mejores ventajas que ofrecen las normas legales.	250	350	450
Revisión sobre el adecuado cumplimiento de obligaciones tributarias	El propósito de este servicio es evaluar el adecuado cumplimiento de las obligaciones tributarias mensuales, así como de la determinación del resultado tributario del ejercicio, antes de la presentación de las declaraciones juradas respectivas, Permitiendo a nuestros clientes conocer la razón habilidad de los montos a consignarse en la declaración jurada anual del Impuesto a la Renta, así como de sus pagos a cuenta, del Impuesto General a las Ventas, y de los tributos retenidos a terceros y contribuciones sociales, mediante la evaluación de los conceptos que integran las bases imponibles y de los criterios utilizados para tales determinaciones; así como la verificación de la razón habilidad de los registros contables y tributarios.	150	250	350
Planeamiento Tributario	Comprende la evaluación periódica y recomendaciones de las alternativas permitidas por la legislación tributaria que resulte de aplicación, así como la implementación. de procedimientos y políticas tributarias adecuadas para cada caso en particular, con el objetivo de optimizar la toma de decisiones empresariales en base al oportuno conocimiento de las consecuencias tributarias de cada opción.	200	300	400
Asesoramiento en procedimientos tributarios	Comprende la evaluación periódica y recomendaciones de las alternativas permitidas por la legislación tributaria que resulte de aplicación, así como la implementación. de procedimientos y políticas tributarias adecuadas para cada caso en particular, con el objetivo de optimizar la toma de decisiones empresariales en base al oportuno conocimiento de las consecuencias tributarias de cada opción.	300	400	500
Evaluación de controles y procedimientos	Nuestro trabajo implica el examen, a una fecha determinada, de los procedimientos de control impositivo aplicables a la generalidad de operaciones vinculadas con la determinación de tributos, para así reducir aquellas situaciones que podrían representar riesgo tributario o desembolsos fiscales innecesarios.	350	450	550
Trámites para las devoluciones de impuestos	Elaboramos y tramitamos ante las autoridades tributarias devoluciones de impuestos o compensación de saldos a favor. Nuestros profesionales experimentados se aseguran que el proceso se realice cumpliendo todos los requisitos exigidos dentro del marco legal. Atendemos las visitas de los funcionarios de la Administración de Impuestos.	250	350	450
Total		1500	2100	2700

Elaborado por: Autoras del Proyecto

CUADRO N° 4.5

Servicio de Asesoría en el Área de Administración

ÁREA: ADMINISTRATIVA				
SERVICIOS	DEFINICIÓN	COSTO POR EMPRESA		
		PEQUEÑA	MEDIANA	GRANDE
Normalización de procesos y procedimientos	La rutina operativa de las actividades de las empresas su vuelven costosas e ineficientes cuando no se actualizan o revalúan. Para ello nuestra firma apoya las labores de normalización de procesos y procedimientos corrigiendo ineficiencias y duplicidades de actividades, adoptando controles relevantes y permitiendo una mejor administración de los riesgos todo ello alineado con los objetivos institucionales.	250	350	450
Evaluación de la administración de riesgos	Este servicio busca dar asistencia a nuestros clientes en la definición e implementación de un adecuado sistema de administración de riesgos	200	300	400
Planificación (Plan de Negocios)	Planificar es establecer un plan de acción. Esto es lo que guiará el accionar de su empresa. Le asesoramos en la formulación de planes de negocios. Los cuales son muy importantes para transmitir las ideas de negocios a socios, inversores, etc. Pero fundamentalmente importante para llevar adelante la gestión de su empresa en forma más eficiente.	350	450	550
Organización de la Empresa	La organización implica determinar las tareas a realizar agruparlas y asignarlas a individuos. Para ello es imprescindible en una empresa utilizar diferentes documentos en los que se reflejan las tareas, su agrupación y sus responsables. Estos documentos le permitirán mejorar su gestión y son fundamentales para el crecimiento de su empresa los mismos que son: Diseño del Organigrama, Diseño del Manual de la Organización, Diseño del Manual de Procedimientos, Descripción y Especificación de Cargos	350	450	550
Control de Gestión	Si bien es muy importante planificar para administrar correctamente su empresa, también es vital controlar si su planificación va según lo planeado. Lo asesoramos a controlar la gestión de su empresa, ya sea orientándolo en la implementación del sistema de control o colaborando en la realización de controles dentro de su organización. Lo orientaremos en la utilización de los diferentes instrumentos de control existentes. Por lo tanto podemos asesorarlo sobre Control Presupuestal, establecimiento de Índices (o ratios), diseño de un Cuadro de Mando, análisis de costos y/o análisis de puntos de equilibrio.	350	450	550
Valoración de Empresas	Determinamos cuánto vale su empresa o proyecto. Determinamos la veracidad de los resultados de una empresa o inversión. Conocer el retorno exigido para determinada inversión. Conocer los elementos técnicos que sustentan el valor de una compañía	500	600	700
Total		2000	2600	3200

Elaborado por: Autoras del Proyecto

4.6 Manual del Servicio de Postgrado

4.6.1 Misión

Contribuir al desarrollo económico y social del país, mediante la preparación de hombres y mujeres de negocios, conscientes de los procesos de transformación en que vive el mundo, dotados de una actitud emprendedora para fomentar sus propias iniciativas empresariales con valores éticos y morales, guiados por educadores comprometidos con la excelencia académica y la formación de las nuevas generaciones como agentes de cambio e impulsores del desarrollo sostenido.

4.6.2 Objetivos

- Planificar el desarrollo de los estudios y cursos de postgrado, estableciendo una adecuada coordinación de los diferentes niveles, a partir de la actualización, perfeccionamiento y capacitación;
- Aprovechar los recursos humanos, económicos y de infraestructura física para optimizar y sustentar el desarrollo de los estudios de postgrado;
- Formar profesionales en diversas disciplinas científicas, mediante la utilización de los conocimientos teóricos y prácticos, para contribuir cualitativamente al desarrollo comunitario y nacional
- Potenciar los procesos esenciales de creación, reproducción y aplicación de la ciencia y la tecnología contemporáneas acentuando la eficiencia en el desarrollo de los programas de postgrado.

4.6.3 Políticas

- Los aspirantes al programa deben poseer una amplísima visión de futuro, buena disposición para tomar riesgos y una perspicacia excepcional para los negocios.
- Requieren poseer título universitario superior o de tercer nivel, de universidades ecuatorianas o extranjeras debidamente reconocidas y legalizadas en el país.
- Para ser admitido en el programa los participantes presentarán una solicitud de ingreso que describirá sus antecedentes académicos y profesionales, al igual que sus perspectivas a futuro.
- El Programa se desarrolla a través de módulos que serán impartidos en el Sistema Ejecutivo, es decir, dos fines de semana al mes, los días Sábado y Domingo en horario de 9:00h a 18:00H, lo que implica 32 horas presenciales. Además de un tiempo dedicado a tareas de investigación que corresponde a un mínimo de 2 horas diarias completando 32 horas de Estudio Individual.
- En casos excepcionales, el estudiante deberá anticipar y justificar su ausencia a una clase (**MAXIMO 10% DE AUSENCIAS DEL TOTAL DE HORAS DEL CURSO**), sin que por ello se le exima de sus deberes y obligaciones de ese día. Para ello deberá
- Presentar una solicitud de justificación de la ausencia, acompañada de la certificación respectiva **dirigida al Director de Postgrado.**
- En caso de exámenes retrasados se deberá pagar los derechos de evaluación retrasada (presentar la respectiva justificación en papel membretado, acompañado del respectivo certificado de trabajo o de salud) que se **dirigirá igualmente, al Director de Postgrado.**

- El estudiante cancelará el 10% del costo total de la maestría como rubro de matrícula
- Los maestrantes deben realizar dos proyectos tendrán una duración de tres a seis meses como máximo y se realizarán en forma posterior a los módulos teóricos
- Los proyectos finales deben presentarse y defenderse ante un tribunal presidido por el Director de Postgrados, el Guía del Proyecto, el Coordinador de la Maestría y un profesor oponente.

4.6.3 Estrategias

- Ampliar la Coordinación del Postrado con las unidades académicas del Pregrado.
- Incorporar docentes e investigadores graduados de cuarto nivel al personal de planta de la Escuela Politécnica del Ejército Sede Latacunga para la planificación, ejecución y evaluación de los cursos formales y de formación correspondiente al nivel sin prejuicios de contar con los servicios de asesores, consultores y profesores provenientes de otras universidades nacionales e internacionales.
- Proponer como una política de la Escuela Politécnica del Ejército Sede Latacunga que las unidades académicas programen el acceso opcional inmediato de los profesionales de pregrado a los estudios regulares de postrado, debiendo el CONESUP otorgar el correspondiente título final del cuarto nivel de conformidad con la ley.

4.6.5 Metodología de Enseñanza

Se enfatiza especialmente el auto-desarrollo del alumno el cual requiere de su esfuerzo personal para adquirir conocimientos, a través, del estudio individual de por lo menos 15 horas diarias y de la participación en grupos para la solución de problemas y casos prácticos.

Considerando que la participación de los alumnos debe ser activa y generar un verdadero compromiso personal por parte de cada uno, dada su madurez e interés en el programa, éste utiliza varios métodos pedagógicos como: estudio de casos, problemas, presentaciones, exposiciones, investigación bibliográfica y proyectos de consultoría.

El objetivo de los diferentes métodos utilizados en el desarrollo de las capacidades de: Análisis y Síntesis, para llegar a una decisión sobre la realidad administrativa que se le presentará al alumno al ponerla en práctica, usando los recursos disponibles.

El maestro actuará como guía facilitando la labor de aprendizaje y como director de debates y presentaciones de los alumnos. Sin embargo, la naturaleza de la asignatura del curso y sus objetivos pedagógicos dictarán los métodos, técnicas y material a usar. Por su parte el participante durante las horas de estudio autodirigido deberá realizar sus investigaciones individuales, leer casos o documentos que puedan ampliar los temas tratados en clase con el facilitador. Igualmente deberá trabajar con sus compañeros en equipo para realizar presentaciones o resolver casos, cuya solución será expuesta en clase.

4.6.6 Asistencia, Evaluación y Aprobación

Los módulos requieren de una asistencia mínima del 90% de las Clases.

Cada módulo se sujetará al plan de curso presentado por el profesor o facilitador académico. Los participantes tendrán que presentar un examen final escrito y/o realizar un trabajo práctico final en todas y cada una de las materias que integran el programa, excepto en los Proyectos de Consultoría I y II, en los cuales no se presentará examen final escrito.

Las fechas de los exámenes finales y/o pruebas parciales serán previamente indicadas por cada facilitador y ***NO TENDRAN DERECHO A MODIFICACION***, una vez que han sido debidamente consultadas y aprobadas por todo el grupo de estudiantes.

El criterio de evaluación es el siguiente:

- A 10.00 a 9.01 Aprobado
- B 9.00 a 8.01 Aprobado
- C 8.00 a 7.00 Aprobado
- D 6.99 a 0.00 Reprobado
- F Reprobación por faltas

Para la obtención del Título de Magíster se requiere haber aprobado con A o B los diferentes módulos y tener como máximo dos disciplinas evaluadas con nota C, en el caso de una tercera evaluación con C ésta deberá ser sustituida para la aprobación con otra disciplina.

4.6.7 Requisitos de Graduación

1. Aprobar:

- Un total de 60 créditos compuestos por:

Actividades	Créditos
Módulos obligatorios (13)	52 (cincuenta y dos)
Proyecto I:	4 (cuatro)
Tesis I:	4 (cuatro)

Fuente: Maestrías de la ESPE Sede Latacunga

Elaborado por: Autoras del Proyecto

2. Verificar

Un máximo de **dos** (2) módulos aprobados con nota **C**

3. Certificación:

De suficiencia de un idioma EXTRANJERO.

4. Cancelación:

De todos los costos y aranceles del programa

5. Presentación y Defensa:

De los proyectos de consultoría y Tesis

4.6.8 Perfil del Aspirante

El aspirante a la Maestría, deberá reunir ciertas características intelectuales de predisposición para:

"Aprender a aprender", para dar prioridad al fomento y estímulo de procesos que permitan al estudiante ampliar su capacidad de construir, de plantearse y resolver problemas a partir de principios básicos.

"Aprender haciendo", como estrategia para incorporarlo a un mundo en plena transformación; para construir un nuevo paradigma de aprendizaje que acorte las distancias con la realidad y con las posibilidades para transformarla, impulsando el cambio de actitud frente al proceso formativo, no solo por parte del estudiante, sino también del docente.⁶

4.6.9 Perfil del Docente

El docente que está involucrado en la impartición de los cursos a través de la modalidad a distancia se caracteriza principalmente por:

Con respecto a los Conocimientos:

- Poseer el grado de Doctorado o Maestría con amplia experiencia en el campo.

⁶ MANUAL DE MAESTRÍA PYMES, ESPE Sede Latacunga, copia

- Poseer conocimientos teóricos actualizados, extensos y profundos en la(s) disciplina(s) que sea(n) objeto de su enseñanza.
- Dominar cuando menos una lengua extranjera.

Con respecto a las Habilidades:

- Poseer capacidades altamente desarrolladas para comunicar ideas complejas.
- Poseer capacidades que le permiten desarrollar y evaluar experiencias de aprendizaje para entornos mediados por computadora.
- Poseer habilidades que le permitan usar con destreza las tecnologías de información y comunicación.

Con respecto a las Actitudes:

- Tener una actitud favorable hacia la actualización de sus conocimientos teóricos y prácticos.
- Desarrollar Investigación en el área de su especialidad.
- Buscar constantemente Innovación pedagógica.
- Ser empático con los estudiantes.

4.6.10 Recursos

Los postgrados a dictarse incluirán lo siguiente:

- Material Didáctico
- Título certificado y avalado por el CONESUP
- Coffee-Break

4.7 Manual del Servicio en las Áreas de Postgrado

4.7.1 Manual de Postgrado en el Área de Marketing/ Ventas

a) Objetivo:

- Formar ejecutivos de alto nivel con un pensamiento crítico que les permita formular, en el conjunto de la organización, estrategias de desarrollo en un entorno globalizado.
- Proveer herramientas analíticas y prácticas necesarias para analizar problemas concretos de la organización y de la empresa.
- Potenciar en el estudiante habilidades necesarias para el diseño y la implementación de estrategias publicitarias, acordes a las necesidades del entorno.

b) Perfil del Egresado:

- El egresado de Maestría en Marketing de la Escuela Politécnica del Ejército Sede Latacunga debe estar en capacidad de:
- Interpretar los fundamentos y las características de la administración comercial de empresas.
- Adquirir habilidades para planificar, organizar, controlar, integrar, supervisar y evaluar las acciones del personal a su cargo.
- Manejar diversas metodologías de investigación con miras a optimizar el desarrollo y el éxito de su empresa y sus productos
- Valorar los fenómenos que afectan el desarrollo de la actividad en el mercado
- Diseñar proyectos de investigación encaminados a crear o mejorar los productos y servicios de la empresa bajo su dirección.
- Promover estrategias y acciones encaminadas a posicionar a su empresa y sus productos en un nivel altamente competitivo dentro de un mercado global.
- Poseer una concepción científica del mercado y del desarrollo económico no sólo del país, sino también a nivel internacional.
- Poseer la capacidad de dirigir comercialmente empresas cuya productividad, eficiencia y competitividad sean acordes con las exigencias de un entorno empresarial globalizado.
- Ser capaz de formular programas y proyectos a corto, mediano y largo plazo con el fin de solucionar problemas y aprovechar las oportunidades que el mercado le brinda.
- Estar consciente de su responsabilidad en el proceso del desarrollo social y económico del país.
- Desarrollar su actividad empresarial apoyada por principios éticos y responsabilidad social.

- Ser respetuoso de la persona humana y de su particular concepción del mundo.

c) **Tipo:** Maestrías

d) **Modalidad:** Semi-presencial

e) **Lugar:** Escuela Politécnica del Ejército Sede Latacunga

f) **Duración:** 2 años

g) **Título Ofrecido :** Magíster en Marketing y Comercio Internacional

h) **Precio:** \$ 4500 dólares

i) **Dirigido a:**

La maestría en Marketing está orientada a aquellos profesionales que necesiten ampliar sus conocimientos, especializarse para la incorporación en organizaciones empresariales públicas o privadas, o desempeñarse en la docencia e investigación, y ser capaces de tomar decisiones y tener en cuenta no únicamente el ámbito del marketing sino toda la organización y su entorno.

j) **Bibliografía:**

- Cómo obtener clientes leales y rentables. Marketing relacional
Autor: Josep Alet, Editorial Gestión 2000

- CRM, Las cinco pirámides del Marketing Relacional. Como atraer, vender, satisfacer y fidelizar de forma rentable. Autor: Chiesande Negri, Cosime , Editorial Deusto s.a. ediciones
- Marketing Relacional Autor: Carmen Barroso Castro; E. Martín Armario, Editorial Esic Editorial
- Marketing Relacional Autor: Carmen Barroso Castro; E. Martín Armario, Editorial Esic Editorial

CUADRO N° 4.6
Estructura Curricular

Maestría en Marketing / Ventas				
Módulos	Eventos	Carga Horaria		Créditos
		Presencia	Distancia	
I.	Planteamiento Estratégico de Marketing	16	16	2
	Análisis Eco-Financiero aplicado al Marketing	32	32	4
	Sistema de Información e Investigación en Marketing.	32	32	4

	Gestión y Dirección de Ventas	24	24	3
II	Dimensión Operativa de Marketing	32	32	4
	Ámbitos de Actuación	24	24	3
	Planificación en el Marketing Internacional	32	32	4
	Operaciones de Comercio Exterior	32	32	4
III.	Economía Internacional	24	24	3
	Comercio Internacional.	32	32	4
	Sistemas Multilaterales de Comercio.	24	24	3
	Contratación Internacional.	16	16	2
IV.	Financiamiento Internacional.	24	24	3
	Financiamiento del Comercio Exterior.	24	24	3
	Transporte Internacional.	16	16	2
	Fiscalización sobre Comercio Exterior.	32	32	4
	Elaboración del Proyecto I	32	32	4
	Elaboración del Proyecto II	32	32	4
	Total	480	480	60

Elaborado por: Autoras del Proyecto

4.7.2 Manual de Postgrado en el Área de Finanzas y Auditoria

a) **Objetivo:**

- Desarrollar profesionistas capacitados para integrar contenidos teórico-práctico relacionados con las finanzas, impuestos y dictámenes, que promuevan la competitividad y eficiencia en las organizaciones.
- Impulsar el desarrollo y la competitividad de los organismos sociales productores de bienes y/o servicios, a través de la generación, análisis y planeación de la información financiera, fiscal y de auditoría
- Realizar trabajos originales de investigación científica, tendientes a resolver problemas de impacto socio-económico del país y su relación con el resto del mundo vinculados con la disciplina de las Finanzas.

b) Perfil del Egresado:

Aplicará los modelos de evaluación tanto de la información financiera en las organizaciones como de sus recursos, actuando en forma independiente o como directivo de las mismas; emitirá su opinión sobre los resultados obtenidos de los modelos aplicados de conformidad con la normatividad profesional vigente; propondrá mediante sus investigaciones realizadas en forma metodológica modelos de innovación para el estudio, aplicación y evaluación de cualquier tipo de organización; tendrá la posibilidad de transmitir sus experiencias a otros profesionistas interesados en esta área específica del conocimiento.

c) **Tipo:** Maestrías

d) **Modalidad:** Semi-presencial

e) **Lugar:** Escuela Politécnica del Ejército Sede Latacunga

f) Duración: 2 años

g) Título Ofrecido : Magíster en Finanzas y Auditoría

h) Precio: \$ 5000 dólares

i) Dirigido a:

Los Contadores Públicos y graduados en carreras de Ciencias Económicas y de la Administración o afines.

j) Bibliografía:

- Inversión y Coste de Capital Autor: Rafael Termes, Editorial McGraw-Hill
- Innovación Financiera Autor: Juan Mascareñas Pérez-Íñigo , Editorial McGraw-Hill
- Reingeniería de la Contabilidad, CPA Autor: Lázaro Arias, Editorial VII SELACA 2002,
- Los libros que se utilizara para la capacitación tambien será de gran utilidad

CUADRO N° 4.7
Estructura Curricular

Maestría en Finanzas y Auditoría				
Módulos	Eventos	Carga Horaria		Créditos
		Presencial	Distancia	
I.	Comercio Internacional	32	32	4
	Dinámica Computacional	32	32	4
	Administración de la Calidad	32	32	4
	Análisis financiero	32	32	4
II	Contabilidad Avanzada	32	32	4
	Planeación Financiera	24	24	3
	Contabilidad Gerencial	32	32	4
	Finanzas Internacionales	32	32	4
III.	Dictámenes e Informes de Auditoría.	24	24	3
	Disposiciones Fiscales Internacionales	32	32	4
	Normas Internacionales de Auditoría.	32	32	4
	Estrategias para la Aplicación de Impuestos	32	32	4
IV.	Prácticas de Integración Contable.	24	24	3
	La Actividad Empresarial Extranjera	24	24	3
	Elaboración del Proyecto I	32	32	4
	Elaboración del Proyecto II	32	32	4
	Total	480	480	60

Elaborado por: Autoras del Proyecto

4.7.3 Manual de Postgrado en el Área de Administración

a) Objetivo:

- Contribuir al adelanto de las ciencias administrativas por medio de la investigación y la formación de investigadores.
- Atender las necesidades actuales y futuras del país, de contar con directores de empresas y ejecutivos capacitados, con sentido social, crítico y creativo.
- Capacitar al director y ejecutivo para su desarrollo y crecimiento permanente

b) Perfil del Egresado:

El egresado de la Maestría en Administración de la Escuela Politécnica del Ejército, será un profesional con una visión global del mundo y un dominio del entorno estratégico: económico, social, político y cultural, apoyado en el desarrollo de habilidades gerenciales, en la manifestación de una actitud ética y de responsabilidad social en el desempeño de su trabajo, en el dominio del área administrativa propia de su conocimiento, y en una predisposición permanente por la investigación y la búsqueda del deber ser, que le permitan profundizar teórica y conceptualmente en los procesos de transformación del mundo que lo rodea.

c) Tipo: Maestrías

d) Modalidad: Semi-presencial

e) Lugar: Escuela Politécnica del Ejército Sede Latacunga

f) Duración: 2 años

g) Título Ofrecido : Magíster en Administración de Negocios

h) Precio: \$ 4500 dólares

i) Dirigido a:

A Gerentes, Directores, Consultores, Asesores, todo aquel profesional involucrado en el proceso administrativo interesado en ejecutar la toma de decisiones y el diseño de estrategias que permitan el éxito de la empresa.

El estudiante de Maestría debe ser una persona con hábitos de lectura, interés por la investigación, facilidad para integrarse a grupos de trabajo, liderazgo en su campo de acción y capaz de aceptar retos en el ejercicio de su profesión.

j) Bibliografía:

- Gestión de la PYME. estrategias y políticas para la administración empresarial. Autor: Silvia Ruiz Blanco, Renata Paz Couso y David Fernández Pereira , Editorial Ideaspropias
- El Control Integrado de Gestión Autor : Francisco Illescas, Editorial Limusa
- Administración Un Enfoque Basado En Competencias 10º Edicion Autor: Hellriegel, Don; Editorial: Thomson Learning.

- Dirección Estratégica de La Pyme Autor : Ana Belen Freijeiro. Gonzalo Caballero, Editorial Ideaspropias

CUADRO N° 4.8
Estructura Curricular

Maestría en Administración				
Módulos	Eventos	Carga Horaria		Créditos
		Presencial	Distancia	
I.	Análisis del entorno económico en el Ecuador	24	24	3
	Administración general	32	32	4
	Contabilidad para la Dirección	24	24	3
	Mercadotecnia	24	24	3
	Microeconomía	24	24	3
II	Metodología de investigación	24	24	3
	Los recursos humanos y la organización	24	24	3
	Análisis financiero en la empresa	32	32	4
	Toma de decisiones en mercadotecnia	16	16	2
III.	Análisis del entorno político y social en el Ecuador	24	24	3
	Sistemas de información	24	24	3
	Toma de decisiones en finanzas	24	24	3
	Análisis integral del entorno internacional	32	32	4

	Dirección de operaciones	32	32	4
IV.	Planeación estratégica	24	24	3
	El entorno legal y fiscal de la empresa en el Ecuador	32	32	4
	Elaboración del Proyecto I	32	32	4
	Elaboración del Proyecto II	32	32	4
	Total	480	480	60

Elaborado por: Autoras del Proyecto

CAPITULO V: IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIA DE MERCADEO

5.1 Introducción

En la actualidad las organizaciones se enfrentan constantemente a la búsqueda de la congruencia entre las estrategias del producto o servicio con los objetivos de la Empresa, con sus recursos, con los factores relevantes del macroentorno y con las actividades de la competencia. Un buen análisis de estos factores depende de la disponibilidad y evaluación de información, que debe incluir aspectos tales como el tamaño del mercado, el comportamiento y las necesidades del consumidor.

Se debe tener una buena información sobre las fuerzas del macroentorno tales como las socioculturales, legales, políticas, los cambios económicos; toda ésta información es indispensable para poder determinar la viabilidad de las ofertas de la empresa para su mercado meta. En los años recientes las empresas han tenido que variar o adaptar sus estrategias debido a cambios políticos y legales, a cambios socioculturales, a fluctuaciones económicas. Se debe monitorear continuamente las actividades de la competencia para descubrir sus estrategias actuales o en curso.

5.2 Estrategias de Mercado

La Escuela Politécnica del Ejército Sede Latacunga tiene como finalidad formar a profesionales e investigadores de excelencia, innovadores y con pensamiento crítico así como también al personal que trabaja en las empresas de la ciudad de Latacunga y Ambato, que tengan capacidad de liderazgo para que logren solucionar problemas, y promuevan al desarrollo integral de del Ecuador.

5.2.1 Estrategia

Determinar los sitios estratégicos después de haber realizado un estudio minucioso del mercado se estableció que las ciudades mas adecuadas para este proyecto son Latacunga y Ambato.

5.2.2 Acciones a Desarrollar para el logro de la Estrategia

Aprovechado que la institución cuenta con una infraestructura adecuada y moderna se adecuara y trasformara de acuerdo a las necesidades de estos nuevos servicios.

Esta institución cuenta con docentes capacitados y adecuados, aulas, laboratorios, salas de audio visuales, biblioteca de tal forma que atraiga a los clientes, además cuenta con bar, papelería y parqueadero privado.

Actualmente esta institución oferta el servicio de pregrado, el mismo que se vera complementado con los servicios de Capacitación, Asesoría o Consultoría y Postgrado a ofertase.

5.2.3 Actividad a Ejecutarse para cumplir esta Acción

Adecuar a la institución con todos los implementos y material didáctico necesario y adecuado para estos nuevos servicios.

5.2.4 Responsable

Esta actividad estará bajo la responsabilidad del Departamento de Ciencias Económicas y de Comercio quien será el encargado de promover los nuevos servicios.

5.2.5 Costo por Actividad

Considerando que esta institución tiene una infraestructura adecuado para los servicios de educación y cuenta los equipos necesarios, es por esta razón se incurrirá en los Gastos Suministros / Materiales, los mismos que se procede a detallar a continuación.

Suministros / Materiales

- Servicio de Capacitación \$ 514,4 dólares
- Servicio de Asesoría – Consultoría \$ 1269.9 dólares
- Servicio de Postgrado \$ 271.3 dólares

5.2.6 Costo Total

El costo total para llevar esta actividad será de \$ 2055.60 dólares

5.2.7 Tiempo de Duración

El tiempo de duración será de un mes aproximadamente para llevar a cabo esta estrategia.

5.3 Estrategias Operacionales

Las estrategias operacionales abarcan estrategias de: producto, precio, plazo, promoción y publicidad que una buena combinación de ellas contribuirán a un buen desarrollo del servicio.

5.3.1 Estrategia de Servicio

5.3.1.1 Servicio

Es cualquier cosa que puede ofrecerse a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo y que podrá satisfacer una necesidad o deseo que incluye objetos físicos, servicios, personas, lugares, organizaciones e ideas. El producto ideal es el que permanece en la mente del consumidor y respetando esa idea es como se crean, modifican, fabrican, presentan, distribuyen y se anuncian.

La Escuela Politécnica de Ejército ha recorrido un camino importante en el servicio a la sociedad, alcanzando niveles excelentes de aceptación, confianza y prestigio a nivel nacional formando profesionales constructores del nuevo Ecuador.

5.3.1.2 Estrategia

- Contratar a docentes competentes que tengan un título de cuarto nivel, según los requerimientos de cada programa de capacitación, asesoría y postgrado; para esto se publicará el perfil del personal que se requiere en Diario La Gaceta de la ciudad de Latacunga y El Heraldo de la ciudad de Ambato;
- Dar a conocer a la comunidad sobre los nuevos servicios a ofertar.

5.3.1.3 Acciones a Desarrollar para el logro de la Estrategia

- Esta institución basará en ofertar un servicio de calidad la misma que cumplirá con dos etapas importantes que son:
- Diseñar el perfil de los profesores para cada uno de los programas y procedimientos.
- Dar a conocer el servicio a la comunidad con la participación Unimax Televisión.

5.3.1.4 Actividad a Ejecutarse para cumplir esta Acción

Desarrollar un programa televisivo en el cual indique las bondades y beneficios que presta esta institución, el cual se transmita los días domingos en un horario de 2:00 a.m. – 2:30 a.m. Unimax televisión.

5.3.1.5 Responsable

De esta actividad es responsable departamento de Marketing, departamento de Ciencias Económicas y Comercio y el coordinador de postgrado

5.3.1.6 Costo por Actividad

Los presupuesto para emplear esta actividad son:

- Publicación en la prensa \$ 496 dólares
- Programa Televisivo \$ 2800 dólares

5.3.1.7 Costo Total

El costo del programa televisivo es de \$ 3296 dólares

5.3.1.8 Tiempo de Duración

Solo los días domingos durante un mes.

5.3.2 Estrategias de Promoción

5.3.2.1 Promoción

La promoción consiste en impulsar bienes y servicios mediante la comunicación directa o indirecta de los productos al mercado seleccionado. Estas políticas tienen como finalidad esencial, el impulsar ya sea el producto al consumidor, el consumidor hacia el producto, la doble acción siempre necesaria de atraer al consumidor / presionar el producto y estas son: publicidad, promoción merchandising, ventas y relaciones públicas, el común denominador de las políticas de impulsión, es lograr que el consumidor efectúe los cuatro pasos conocidos AIDA:

- Captarla atención.
- Crear interés
- Provocar deseo
- Conseguir una acción de compra o consumo

En la medida de que el proceso se logre y se repita, así será el éxito de las acciones del marketing. La promoción debe actuar en el marco de una política de marketing, consiste en un incentivo ajeno al producto, es un incentivo independiente a la publicidad ya que impulsa la venta de modo inmediato, es un medio de acción a corto plazo, debe tener un efecto discontinuo ya que si se incorpora al producto de forma prolongada deja de ser promoción para convertirse en característica del producto.

La Escuela Politécnica del Ejército Sede Latacunga debe mantener e incrementar las relaciones con la comunidad a través de una mayor participación y cooperación con las instituciones públicas y privadas a la solución de problemas y necesidades así como también a la formación integral del estudiante.

5.3.2.2. Estrategias

Difundir a la colectividad un catalogo de los servicios de capacitación, consultoría y postgrado.

5.3.2.3 Acciones a Desarrollar para el logro de la Estrategia

Seleccionar a personal capacitado para que se encargue de difundir o promocionar a la Escuela Politécnica del Ejército y los nuevos servicios a ofertarse.

5.3.2.4 Actividad a Ejecutarse para cumplir esta Acción

Realizar una gira a nivel local y nacional con la finalidad de dar a conocer las bondades y los beneficios que tienen cada uno de los nuevos servicios

Facilitar los servicios de capacitación, asesoría y postgrado tanto empresas como a profesionales que requieran de conocimientos innovadores para lograr ser más eficientes en su entorno, dando solución a cada uno de los problemas que puedan presentarse.

5.3.2.5 Responsable

Coordinador de Postgrado y coordinador de carrera de Ingeniería Comercial

5.3.2.6 Costo por Actividad

- El presupuesto es de \$ 600 dólares por viáticos
- En 1000 catálogos se designará \$ 500 dólares

5.3.2.7 Costo Total

El total de esta estrategia es de \$ 1100 dólares

5.3.2.8 Tiempo de Duración

La duración de esta actividad será de 10 días

5.3.3 Estrategia de Publicidad

5.3.3.1 Publicidad

El propósito de toda publicidad es vender algo, ya sea un bien y/o servicio, una idea o un lugar dando a conocer sobre los beneficios que brindan siendo uno de estos principales beneficios la calidad del mismo.

Un instrumento eficaz es la publicidad equilibrada con la que se une la mejora de la imagen del producto con la divulgación de las ventajas promocionales.

La estrategia publicitaria realiza dos campañas en paralelo, uno promocional que difunde las ventajas y motivaciones y otra de prestigio de la marca e imagen.

La globalización de los negocios y el creciente reconocimiento de la importancia de la retención del cliente, de la interacción y las redes en los mercados industriales, del mercadeo de experiencias, de los ecosistemas empresariales, de la migración del valor, del ciclo de vida de las relaciones con el cliente y del mercadeo de relaciones, entre otras tendencias y criterios, empiezan a crear nuevas corrientes en el pensamiento sobre la teoría y práctica del mercadeo.

5.3.3.2 Estrategia

Diseñar un sistema publicitario en los diferentes medios de comunicación mediante el empleo de un anuncio publicitario el mismo que de a conocer sobre la existencia del servicio que oferta la Escuela Politécnica del Ejército, los beneficios del mismo y su ubicación.

5.3.3.3 Acciones a Desarrollarse para el logro de la Estrategia

- Contratar la publicidad en la Radio Disney de la ciudad de Quito ya que tiene una mayor sintonía en ambas ciudades y a nivel nacional, siendo transmitida de lunes a sábado en un horario de diez veces al día por un mes.
- En prensa y televisión siendo estas diario La Gaceta, de la ciudad de Latacunga, y el diario El Heraldo de la ciudad de Ambato y Unimax televisión; en televisión será anunciado todos los días, en la programación general, en el caso de la prensa solo los días sábados y domingos durante un mes.

5.3.3.4 Actividad a Ejecutarse para cumplir esta Acción

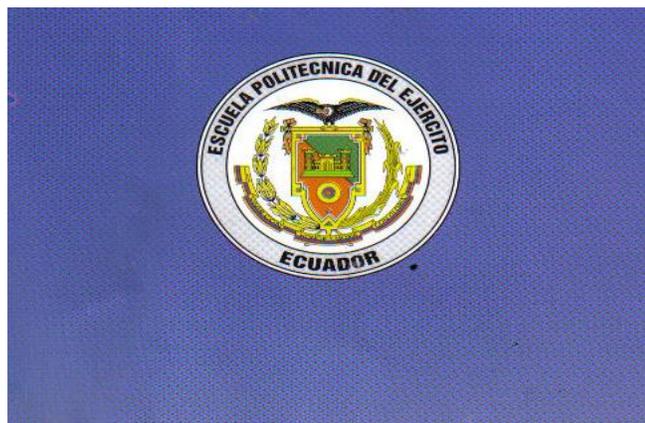
Elaborar el anuncio publicitario mediante spots o jingles para que sea transmitiendo en la radio, televisión y logotipos para la prensa.

El anuncio para la radio Disney será el siguiente:

“La Escuela Politécnica del Ejército Sede Latacunga oferta los Servicios de Capacitación, Asesoría y Postgrados, nuestra universidad le ayudara a ser una persona de éxito con pensamiento critico, creativos y capacidad de liderazgo contribuyendo así al desarrollo de su empresa y país”

Se decidió publicar en la radio Disney porque es un medio reconocido a nivel nacional y por la cobertura y sintonía que posee, tiene una excelente impresión auditiva la forma como proyecta sus publicaciones logando con esto que el radio escucha logre retener la información oída y no visualizada teniendo una idea básica lo que es el servicio y sus beneficios, además mas económico publicar en una sola radio como es la Disney que dos radios locales de las ciudades a las que pretende alcanzar.

La publicidad ha presentarse en la prensa y televisión son:



CAMPUS POLITECNICO:
ESPE Latacunga
Quijano y Ordóñez y Márquez de Maenza
Teléfonos: 2813005 – 2813399

Estos medios de comunicación son conocidos por ambas ciudades además no tiene limitaciones de tiempo por lo que se puede publicar una pequeña o grande publicidad que se desee.

5.3.3.5 Responsable

Estará bajo la responsabilidad del departamento de Marketing

5.3.3.6 Costo por Actividad

El presupuesto a emplearse para estas actividades es de:

- Radio Disney \$ 1250 dólares
- Unimax Televisión \$ 350 dólares
- Diario La Gaceta \$ 30.8 dólares
- Diario El Heraldo \$ 31 dólares

5.3.3.7 Coto Total

El costo total para llevar acabo estas actividades es \$ 1661,8 dólares.

5.3.3.8 Tiempo de Duración

La duración de esta actividad es de un mes.

5.3.4 Estrategias de Precio

El precio es una cantidad de dinero pedida a cambio de un producto y/o servicio o suma de los valores que los consumidores intercambian por los beneficios de tener el producto o servicio. Es el término que se usa para describir el valor monetario de

un objeto; factores determinantes en el precio intrínsecos al mercado son: la naturaleza del mercado, la demanda, la oferta, el producto.

Externos al mercado: factores económicos y políticos de tipo internacional: política económica, el gobierno, nivel de renta nacional, psicología del país, evolución de precios de productos sustitutos y complementarios.

Personales: resultado de la integración de consumidores y productores, con su forma de ser y las influencias que reciben de las modas, las opciones de los demás contribuyen a la formación de los precios que una vez determinados decidirán sus ventas y sus compras.

La Escuela Politécnica del Ejército Sede Latacunga debe establecer un precio a su servicio, el mismo que le permita maximizar sus beneficios, conseguir una posición favorable en el mercado frente a la competencia y así como también mantener una buena imagen.

5.3.4.1 Estrategia

Seleccionar al mercado meta como un solo segmento de mercado total, en este caso son las empresas de las ciudades de Latacunga y Ambato, ofreciéndoles servicio de calidad y a un precio razonable con relación a la competencia sienten

esta los Centros de Capacitación y/o Asesoría y Universidades que de acuerdo a las encuestas que se realizo en el Capitulo II se pudo verificar a la competencia.

5.3.4.2 Acciones a Desarrollarse para el logro de la Estrategia

- Mantener un precio asequible
- Establecer facilidades de pago de los paquetes del servicio de Capacitación y Consultoría así como también del servicio postgrado de la siguiente manera:
- Financiamiento directo con la institución.
- Con Instituto de Educación Ecuatoriana IECE (solo Postgrados)
- Dineros para dos años con su respectivo interés.
- Pago de contado con un descuento del 5%
- Propuesta de cliente en la forma de pago del servicio.

5.3.4.3 Actividad a Ejecutarse para cumplir esta Acción

Con las facilidades de pago que se indica anteriormente; ayudara a los participantes a tener acceso a los servicios de capacitación, asesoría-consultoría y postgrados nuestra institución siempre se ha caracterizado por servir a la comunidad con la seriedad que lo distingue.

5.3.4.4 Responsables

Para el servicio de Postgrado es responsable es el Coordinar de esta área y en el caso de la Capacitación y Asesoría es el Departamento de Ciencias de Economía y Comercio

5.3.4.5 Tiempo de Duración

En este caso el tiempo es ilimitado por que siempre tiene que tener relación con la competencia.

5.3.5 Estrategias de Plaza

Es la ruta que un producto toma según avanza por el mercado. El canal incluye el productor, al consumidor o usuario y a cualquier intermediario involucrado en esa

ruta. La ubicación de un negocio se determina tomando en cuenta: la presencia de otras empresas o producto, la presencia de otras empresas que pueden verse complementadas con la empresa o producto, la visita a la zona de público, la previsión de que el mercado está en expansión, o al menos estabilizado.

Defender la trascendencia de las políticas de distribución es equivalente a demostrar la necesidad de la existencia del comercio.

La Escuela Politécnica del Ejército Sede Latacunga debe tomar en cuenta las características de población a la que se pretende ofertar los servicios, sus costumbres, posibilidades económicas y necesidades específicas.

5.3.5.1 Estrategias

Es importante determinar, número empresas públicas y privadas así como el número de profesionales que tiene un título de tercer nivel de las ciudades de Latacunga y Ambato, que van a optar por nuestros servicios, para determinar así cantidad de docentes y material didáctico.

Los servicios que va a prestar esta institución está dirigido a empresas pequeñas, medianas y grandes en el caso de los servicios de Capacitación y Consultoría y para el servicio de postgrado está dirigido a personas con ingresos medios y altos.

5.3.5.2 Acciones a Desarrollarse para el logro de la Estrategia

Realizar una investigación de mercado para determinar el número empresas y profesionales que requieren que estos servicios dicten la ESPE Sede Latacunga e identificar sus posibilidades económicas.

5.3.5.3 Actividad a Ejecutarse para cumplir esta Acción

Formular dos encuestas la primera va a ser dirigida a los gerentes de las empresas públicas y privadas de las ciudades de Latacunga y Ambato y la segunda encuesta a los profesionales de las empresas encuestadas que posean un título de tercer nivel.

5.3.5.4 Responsable

Será responsable de esta actividad el Departamento de Ciencias de Comercio y Economía y departamento de Postgrados.

5.3.5.5 Costo Total

El presupuesto para esta actividad \$ 150 dólares.

5.3.5.6 Tiempo de Duración

Esta actividad tendrá una duración de 10 días.

**CUADRO N° 5,1
RESUMEN DE LAS ESTRATEGIAS**

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	PRESUPUESTO	RESPONSABLES	TIEMPO / DURACIÓN
Estrategias de Mercado				
Determinar los sitios estratégicos después de haber realizado un estudio minucioso del mercado se estableció que las ciudades mas adecuadas para este proyecto son Latacunga y Ambato.	Adecuar a la institución con todos los implementos y material didáctico necesario y adecuado para estos nuevos servicios.	\$ 2055.60 dólares	Departamento de Ciencias Económicas y de Comercio	Un mes
Estrategia Operacionales Estrategia de Servicio				
Contratar a docentes competentes que tengan un titulo de cuarto nivel. Dar a conocer a la comunidad sobre los nuevos servicios a ofertar	Diseñar el perfil de los profesores para cada uno de los programas y procedimientos. Dar a conocer el servicio a la comunidad con la participación Unimax Televisión.	\$ 3296 dólares	Departamento de Marketing, Departamento de Ciencias Económicas y de Comercio y Coordinador de Postgrado	Un mes
Estrategias de Promoción				
Difundir a la colectividad un catalogo de los servicios de capacitación, consultoría y postgrado.	Seleccionar a personal capacitado para que se encargue de difundir o promocionar a la Escuela Politécnica del Ejército y los nuevos servicios a ofertarse.	\$ 1100 dólares	Coordinadores de Postgrado y de la carrera de Ingeniería Comercial	10 días
Estrategias de Publicidad				
Diseñar un sistema publicitario en los diferentes medios de comunicación mediante el empleo de un anuncio publicitario el mismo que de a conocer sobre la existencia del servicio que oferta la Escuela Politécnica del Ejército, los beneficios del mismo y su ubicación.	Radio Disney Unimax Televisión Diarios La Gaceta y El Heraldo	\$ 1661,8 dólares	Departamento de Marketing	Un mes
Estrategias de Precio				
Seleccionar el mercado meta, ofreciendo servicio de calidad y a un precio razonable con relación a la competencia	Facilidades de pago y precio con relación a la competencia		Coordinador de Postgrado y de la carrera de Ingeniería Comercial	Ilimitado
Estrategias de Plaza				
Realizar una Investigación de Mercado a las empresas y profesionales de las ciudades de Latacunga y Ambato	Diseñar encuestas dirigida a los gerentes de las empresas y profesionales	\$ 150 dólares	Departamento de Ciencias Económicas y de Comercio y de Postgrados	10 días

Elaborado por: Autoras del Proyecto

CAPITULO VI: ANÁLISIS DE INGRESOS Y EGRESOS

6.1 Presupuesto de Operación

6.1.2 Presupuesto de Ingreso

El ingreso representa los recursos que recibe el negocio por la venta de un servicio o producto ya sea en efectivo o crédito”¹⁹

6.1.3 Ingreso por Paquete del Servicio de Capacitación

6.1.3.1 Ingreso del Paquete del Área de Ventas / Servicio al Cliente

CUADRO N° 6.1

Cálculo de Costo del Paquete Empresarial

Valor del Paquete	1350
Rubro del Paquete 10%	150
Valor total del Paquete	1500
Número de Empresas	18
Ingreso Total	27000

Fuente: Cuadro N° 3.19

Elaborado por: Autoras del Proyecto

Como se puede apreciar en el cuadro N° 6.1 la empresa pagará \$ 150 dólares (10%) del monto total del paquete como inscripción en ese momento y el resto del

¹⁹ ALCARAZ RODRÍGUEZ RAFAEL EDUARDO, El emprendedor de Éxito. Pág. 235. Resumen

dinero se pagara como se estableció en el capítulo V en las políticas de precio; el mismo procedimiento se aplicara en el resto de paquetes.

6.1.3.2 Ingreso del Paquete del Área de Marketing

CUADRO N° 6.2

Cálculo de Costo del Paquete Empresarial

Valor del Paquete	1170
Rubro del Paquete 10%	130
Valor total del Paquete	1300
Número de Empresas	11
Ingreso Total	14300

Fuente: Cuadro N° 3.19

Elaborado por: Autoras del Proyecto

6.1.3.3 Ingreso del Paquete del Área de Finanzas y Auditoria

CUADRO N° 6.3

Cálculo de Costo del Paquete Empresarial

Valor del Paquete	1440
Rubro del Paquete 10%	160
Valor total del Paquete	1600
Número de Empresas	9
Ingreso Total	14400

Fuente: Cuadro N° 3.19

Elaborado por: Autoras del Proyecto

6.1.3.4 Ingreso del Paquete del Área de Gerencia / Liderazgo / Motivación

CUADRO N° 6.4

Cálculo de Costo del Paquete Empresarial

Valor del Paquete	810
Rubro del Paquete 10%	90
Valor total del Paquete	900
Número de Empresas	9
Ingreso Total	8100

Fuente: Cuadro N° 3.19

Elaborado por: Autoras del Proyecto

6.1.4 Ingreso por Paquete del Servicio de Asesoría – Consultoría

6.1.4.1 Ingreso del Paquete del Área de Finanzas y Auditoria

CUADRO N° 6.5

Cálculo de Costo del Paquete Empresarial

Valor del Paquete	1350
Rubro del Paquete 10%	150
Valor total del Paquete	1500
Número de Empresas	10
Ingreso Total	15000

Fuente: Cuadro N° 3.2 0

Elaborado por: Autoras del Proyecto

6.1.4.2 Ingreso del Paquete del Área de Tributación

CUADRO N° 6.6

Cálculo de Costo del Paquete Empresarial

Valor del Paquete	1080
Rubro del Paquete 10%	120
Valor total del Paquete	1200
Número de Empresas	11
Ingreso Total	13200

Fuente: Cuadro N° 3.20

Elaborado por: Autoras del Proyecto

6.1.4.3 Ingreso del Paquete del Área de Administración

CUADRO N° 6.7

Cálculo de Costo del Paquete Empresarial

Valor del Paquete	1170
Rubro del Paquete 10%	130
Valor total del Paquete	1300
Número de Empresas	8
Ingreso Total	10400

Fuente: Cuadro N° 3.20

Elaborado por: Autoras del Proyecto

6.1.4.4 Otros Ingresos de Actividades de Asesoría – Consultoría

6.1.4.4.1 Ingreso del Paquete del Servicio de Finanzas y Auditoría

CUADRO N° 6.8

Cálculo de Costo del Paquete Empresarial

Valor del Paquete	1584
Rubro del Paquete 10%	176
Valor total del Paquete	1760
Número de Empresas	10
Ingreso Total	17600

Fuente: Cuadro N° 4.2

Elaborado por: Autoras del Proyecto

6.1.4.4.2 Ingreso del Paquete del Servicio de Tributación

CUADRO N° 6.9

Cálculo de Costo del Paquete Empresarial

Valor del Paquete	1350
Rubro del Paquete 10%	150
Valor total del Paquete	1500
Número de Empresas	11
Ingreso Total	16500

Fuente: Cuadro N° 4.3

Elaborado por: Autoras del Proyecto

6.1.4.4.3 Ingreso del Paquete del Servicio de Administración

CUADRO N° 6.10

Cálculo de Costo del Paquete Empresarial

Valor del Paquete	1800
Rubro del Paquete 10%	200
Valor total del Paquete	2000
Número de Empresas	8
Ingreso Total	16000

Fuente: Cuadro N° 4.4

Elaborado por: Autoras del Proyecto

6.1.5 Ingreso del Servicio de Postgrado

6.1.5.1 Ingreso del Área Marketing y Ventas

CUADRO N° 6.11

Cálculo del Costo de la Matricula

Valor	4050
Rubro 10%	450
Valor total	4500
Número de Profesionales	25
Ingreso Total	112500

Fuente: Cuadro N° 3.22

Elaborado por: Autoras del Proyecto

6.1.5.2 Ingreso del Área Finanzas y Auditoría

CUADRO N° 6.12

Cálculo del Costo de la Matrícula

Valor	4500
Rubro 10%	500
Valor total	5000
Número de Profesionales	25
Ingreso Total	125000

Fuente: Cuadro N° 3.22

Elaborado por: Autoras del Proyecto

6.1.5.3 Ingreso del Área de Administración

CUADRO N° 6.13

Cálculo del Costo de la Matrícula

Valor	4050
Rubro 10%	450
Valor total	4500
Número de Profesionales	25
Ingreso Total	112500

Fuente: Cuadro N° 3.22

Elaborado por: Autoras del Proyecto

6.1.6 Otros Ingresos

CUADRO N° 6.14

Otros Ingresos

N°	Detalle	Número	Valor	Total
1	Certificados de Cap.	470	10	4700
2	Certificados de Ase.	290	11	3190
3	Título (Postgrado)	75	100	7500
4	Derecho de Grado	75	202,40	15180

Fuente: Coordinador de Postgrado

Elaborado por: Autoras del Proyecto

6.2 Estimación de los Gatos

Conjunto de egresos incurridos en una empresa, en contraste con los gastos de una función más específica, como la de fabricación o la de ventas; no incluye la deducción de los ingresos. Las partidas que se agrupan bajo este rubro varían de acuerdo con la naturaleza del negocio, aunque por regla general, abarcan los sueldos y salarios, los materiales y suministros de oficina, la renta y demás servicios generales de oficina.²⁰

La Escuela Politécnica del Ejército Sede Latacunga es una institución que oferta servicios de educación para los siguientes servicios esta institución incurrirá en los siguientes gastos los mismos que se detallan a continuación.

²⁰ www.monografias_glosariodeeconomía.com . Resumen

6.2.1 Gastos Suministros

CUADRO N° 6.15

N°	Suministros	Valor Unitario	Capacitación	Valor Total	Asesoría	Valor Total	Postgrado	Valor Total
1	Borrador de Tinta	0,1	4	0,4	3	0,3	6	0,6
2	Cajas de clips estándar	0,2	1	0,2	2	0,4	3	0,6
3	Torre de CD regrabables	22,5	4	90	5	112,5	5	112,5
4	Cajas de grapas estándar 26/6	3	5	15	10	30	5	15
5	Cajas de Tachuela	0,35	2	0,7	2	0,7	2	0,7
6	Cajas de papel continuo con copia 80 Columnas	35	1	35	10	350	5	175
7	Cajas de papel continuo sin copia 80 Columnas	23,5	1	23,5	10	235	5	117,5
8	Carpetas de Cartón	0,1	400	40	600	60	2925	292,5
9	Cinta Scot grande	0,4	3	1,2	5	2	4	1,6
10	Cartucho de Impresora Lexmark X1190	30	4	120	10	300	5	150
11	Esferos de color azul	0,2	400	80	310	62	2925	585
12	Sobre 17 color blanco	0,55	10	5,5	10	5,5	10	5,5
13	Hojas de papel 75 gr. A4 resma	3,7	5	18,5	10	37	5	18,5
14	Hojas de papel periódico A4 resma	1,6	4	6,4	5	8	4	6,4
15	Lápices mongol	0,14	400	56	310	43,4	2925	409,5
16	Marcadores Indelebles	0,7	4	2,8	5	3,5	15	10,5
17	Sobres de Manilas Grandes	0,05	30	1,5	20	1	15	0,75
18	Sobres de Manilas Pequeños	0,03	30	0,9	20	0,6	15	0,45
19	Sobres Oficinos	0,1	40	4	20	2	20	2
20	Cajas Binchas de carpetas	1,6	8	12,8	10	16	5	8
Total				514,4		1269,9		1912,6

Fuente: Imprenta Carrillo y la Rebaja

Elaborado por: Autoras del Proyecto

6.2.2 Gastos Publicidad

CUADRO N° 6.16

Gastos Publicidad en los Medios de Comunicación

N°	Medio de Comunicación	Precio
1	Radio Disney	1250
2	Unimax Televisión	350
3	Diario La Gaceta	30,8
4	Diario El Heraldo	31
Total		1661,8

Fuente: Medios de Comunicación

Elaborado por: Autoras del Proyecto

6.2.3 Gastos Sueldos

6.2.3.1 Gastos Sueldos para el Servicio de Capacitación

CUADRO N° 6.17

Calculo de Costo del Sueldo del Docente

Áreas de Capacitación	Valor hora clase \$	N° Horas	N° de Empresas	Horas Dictadas	Total
Ventas / Servicio al Cliente	20	32	18	576	11520
Marketing	15	28	11	308	4620
Finanzas y Auditoria	20	40	9	360	7200
Gerencia / Liderazgo y Motivación	15	15	9	135	2025
Total					25365

Fuente: Departamento de extensión de la ESPE Sede Latacunga

Elaborado por: Autoras del Proyecto

6.2.3.2 Gastos Sueldos para el Servicio de Asesoría

CUADRO N° 6.18

Cálculo de Costo del Sueldo del Docente

Áreas de Asesoría	Valor hora clase \$	N° de Horas	N° de Empresas	Horas Dictadas	Total
Finanzas y Auditoría	20	20	10	200	4000
Tributación	15	15	11	165	2475
Administración	20	20	8	160	3200
Total					9675

Fuente: Departamento de Extensión de la ESPE Sede Latacunga

Elaborado por: Autoras del Proyecto

6.2.3.3 Otros Gastos de Sueldos para el Servicio de Asesoría

CUADRO N° 6.19

Cálculo de Costo del Sueldo del Docente

Áreas de Asesoría	Valor hora clase \$	N° de horas al mes	Total
Finanzas y Auditoría	15	160	2400
Tributación	15	160	2400
Administración	15	160	2400
Total		480	7200

Fuente: Departamento de extensión de la ESPE Sede Latacunga

Elaborado por: Autoras del Proyecto

6.2.3.4 Gastos Sueldos para el Servicio de Postgrado

CUADRO N° 6.20

Cálculo de Costo del Sueldo del Docente

Áreas de Postgrado	N° de Módulos	2 Créditos (16 horas)	3 Créditos (24 horas)	4 Créditos (32 horas)	Valor hora clase	Total
Marketing / Ventas	16	48	144	224	20	8320
Finanzas y Auditoria	16	-	96	320	20	8320
Administración	16	16	240	160	20	8320
Total						24960

Elaborado por: Autoras del Proyecto

6.2.3.4.1 Gasto Bono Coordinador del Postgrado

CUADRO N° 6.21

Calculo de costo del Bono

Áreas	Bono del Coordinador
Marketing / Ventas	360
Finanzas y Auditoria	360
Administración	360
Total	1080

Fuente: Coordinador del áreas de Postgrado

Elaborado por: Autoras del Proyecto

6.2.4 Gastos Servicios Básicos

CUADRO N° 6.22

Gastos Servicios Básicos

N°	Servicios Básicos	Precio	Capacitación Total	Asesoría Total	Postgrado Total
1	Energía Eléctrica	0,0895	10,29	47,88	103,10
2	Agua Potable	0,03	3,45	16,05	34,56
3	Telecomunicaciones	0,10	11,50	53,50	115,20
Total			25,24	117,43	252,86

Fuente: Departamento Financiero ESPE Sede Latacunga

Elaborado por: Autoras del Proyecto

6.2.5 Otros Gastos

CUADRO N° 6.23

Otros Gastos

Servicios	Coffee-Break.
Capacitación	4170
Postgrados	14976

Elaborado por: Autoras del Proyecto

CUADRO N° 6.24

Gasto para la Implementación de Estrategias

Actividad	Presupuesto
Reclutamiento	496
Programa de Televisión	2800
Viáticos	600
Investigación de mercado	150
Catálogos	500
Total	4546

Elaborado por: Autoras del Proyecto

6.3 Estado de Pérdidas y Ganancias Pro-forma

El Estado Financiero sirve para calcular la utilidad o pérdida neta (después de impuesto y reparto de utilidades) que generará el proyecto durante su período operativo. El Estado Financiero resume los diferentes presupuestos elaborados anteriormente.

En el presente proyecto se procede a realizar la estructura del Estado de Resultados el cual muestra los ingresos, gastos, utilidades, ganancias y pérdidas correspondientes a un período determinado, con el objeto de calcular la utilidad neta o la pérdida líquida obtenida durante dicho periodo.

A continuación se presenta el Estado de Pérdidas y Ganancias Pro-forma de los servicios de Capacitación, Asesoría, Postgrado.

6.3.1 Estado de Pérdidas y Ganancias Pro – Forma del Servicio de Capacitación

CUADRO N° 6.25

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS					
Detalle	Años				
	2007	2008	2009	2010	2011
INGRESOS					
Ingresos de los paquetes Capacitación	63800	66077,66	68357,34	70633,64	72915,11
Otros ingresos	4700	4700	4700	4700	4700
Total Ingresos	68500	70777,66	73057,34	75333,64	77615,11
EGRESOS					
Gasto Sueldos Docente	25365	26633,25	27964,913	29363,158	30831,316
Gastos Servicios Básicos	25,24	26,5	27,83	29,22	30,68
Gasto Publicidad	1661,8	1744,89	1832,13	1923,74	2019,93
Gastos Suministros y Materiales	514,4	540,12	567,13	595,48	625,26
Otros Gastos	8716	9151,8	9609,39	10089,86	10594,35
Total Egresos	36282,44	38096,56	40001,393	42001,458	44101,536
Superávit / Déficit	32217,56	32681,1	33055,948	33332,182	33513,574

Fuente: Cuadros del Capítulo VI y Capítulo III Cuadro 3.2

Elaborado por: Autoras del Proyecto

6.3.2 Estado de Pérdidas y Ganancias Pro – Forma del Servicio de Asesoría – Consultoría

CUADRO N° 6.26

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANACIAS					
Detalle	Años				
	2007	2008	2009	2010	2011
INGRESOS					
Ingresos de los paquetes Ase.	38600	40483,68	42459,28	44531,3	46704,42
Ingresos por otras Actividades Asesoría - Consultoría	50100	52544,88	55109,07	57798,39	60618,95
Otros ingresos	3190	3190	3190	3190	3190
Total Ingresos	91890	96218,56	100758,35	105519,69	110513,37
EGRESOS					
Gasto Sueldos Docente	16875,00	17718,75	18604,6875	19534,9219	20511,668
Gastos Servicios Básicos	117,43	123,3	129,47	135,94	142,74
Gasto Publicidad	1661,8	1744,89	1832,13	1923,74	2019,93
Gastos Suministros y Materiales	1269,9	1333,4	1400,06	1470,07	1543,57
Otros Gastos	4546	4773,3	5011,97	5262,56	5525,69
Total Egresos	24470,13	25693,64	26978,318	28327,232	29743,598
Superávit / Déficit	67419,87	70524,92	73780,033	77192,458	80769,772

Fuente: Cuadros del Capítulo VI y Capítulo III Cuadro 3.2

Elaborado por: Autoras del Proyecto

6.3.3 Estado de Pérdidas y Ganancias Pro – Forma del Servicio de Postgrados

CUADRO N° 6.27

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANACIAS					
Detalle	Años				
	2007	2008	2009	2010	2011
INGRESOS					
Ingresos de Postgrado	350000	350000	350000	350000	350000
Otros ingresos	22680	22680	22680	22680	22680
Total Ingresos	372680	372680	372680	372680	372680
EGRESOS					
Gasto sueldo Docente	24960	26208	27518,4	28894,32	30339,04
Gasto Bono Coordinador	1080	1134	1190,7	1250,24	1312,75
Gastos Servicios Básicos	252,86	265,5	278,78	292,72	307,35
Gasto Publicidad	1661,8	1744,89	1832,13	1923,74	2019,93
Gastos Suministros y Materiales	1912,6	2008,23	2108,6415	2214,0736	2324,7773
Otros Gastos	19521	20497,05	21521,9	22598	23727,9
Total Egresos	49388,26	51857,67	54450,552	57173,094	60031,747
Superávit / Déficit	323291,74	320822,33	318229,45	315506,91	312648,25

Fuente: Cuadros del Capítulo VI y Capítulo III Cuadro 3.2

Elaborado por: Autoras del Proyecto

6.4 Indicadores Financieros

6.4.1 Indicadores Financieros del Servicio de Capacitación

CUADRO N° 6.28

Indicadores Financieros de la Capacitación

Fórmulas	Porcentajes	Interpretación
$\frac{\textit{Utilidad Neta}}{\textit{Ventas}}$	$\frac{32217.56}{63800} = 0.51 \cong 51\%$	Existe una utilidad del 51% frente a las ventas que se realice
$\frac{\textit{Gastos}}{\textit{Ventas}}$	$\frac{36282.44}{63800} = 0.57 \cong 57\%$	Este indicador muestra el peso de los gastos frente al valor promedio del total de ventas.
$\frac{\textit{Ingreso Capacitación}}{\textit{Ingresos Total}}$	$\frac{63800}{68500} = 0.93 \cong 93\%$	El 93% representa el ingreso de Capacitación que se tendrá frente a al Ingreso Total
$\frac{\textit{Otros Ingresos}}{\textit{Ingresos Total}}$	$\frac{4700}{68500} = 0.069 \cong 6.9\%$	Este indicador permite determinar el grado de participación al Total de los Ingresos generados.

Fuente: Cuadro 6.25

Elaborado por: Autoras del Proyecto

6.4.2 Indicadores Financieros del Servicio de Asesoría- Consultoría/ Otras Actividades

CUADRO N° 6.29

Indicadores Financieros de la Asesoría- Consultoría/ Otras Actividades

Fórmulas	Porcentajes	Interpretación
$\frac{\textit{Utilidad Neta}}{\textit{Ventas}}$	$\frac{67419.87}{88700} = 0.76 \cong 76\%$	El 76% representa las utilidades que se tendrá después de haber deducido los gastos
$\frac{\textit{Gastos}}{\textit{Ventas}}$	$\frac{24470.13}{88700} = 0.28 \cong 28\%$	Este indicador muestra el peso de los gastos frente al valor promedio del total de ventas.
$\frac{\textit{Ingreso Asesoría}}{\textit{Ingresos Total}}$	$\frac{38600}{91890} = 0.42 \cong 42\%$	El 42% representa el ingreso de Asesoría que se tendrá frente a al Ingreso Total
$\frac{\textit{Ingreso Otras Act. Asesoría}}{\textit{Ingresos Total}}$	$\frac{50100}{91890} = 0.55 \cong 55\%$	Este indicador permite calcular el nivel de importancia de los ingresos como fuente primordial básica de generación de fondos.
$\frac{\textit{Otros Ingresos}}{\textit{Ingresos Total}}$	$\frac{3190}{91890} = 0.035 \cong 3.5\%$	El 3.5% permite determinar el grado de participación al Total de los Ingresos generados

Fuente: Cuadro 6.26

Elaborado por: Autoras del Proyecto

6.4.3 Indicadores Financieros del Servicio de Postgrado

CUADRO N° 6.30

Indicadores Financieros del Postgrado

Fórmulas	Porcentajes	Interpretación
$\frac{\textit{Utilidad Neta}}{\textit{Ventas}}$	$\frac{323291.74}{350000} = 0.92 \cong 92\%$	El 92% representa las utilidades que se tendrá después de haber deducido los gastos
$\frac{\textit{Gastos}}{\textit{Ventas}}$	$\frac{49388.26}{350000} = 0.14 \cong 14\%$	Este indicador muestra el peso de los gastos frente al valor promedio del total de ventas.
$\frac{\textit{Ingreso Postgrado}}{\textit{Ingreso Total}}$	$\frac{350000}{372680} = 0.94 \cong 94\%$	El 94% representa el ingreso de Postgrado que se tendrá frente a al Ingreso Total
$\frac{\textit{Otros Ingresos}}{\textit{Ingreso Total}}$	$\frac{22680}{372680} = 0.06 \cong 6\%$	El 6% permite determinar el grado de participación al Total de los Ingresos generados

Fuente: Cuadro 6.27

Elaborado por: Autoras del Proyecto

CAPITULO VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 Conclusiones

- El presente proyecto se realizó con la finalidad de ver la factibilidad de la creación de los servicios de Capacitación, Asesoría y Postgrado en la Escuela Politécnica del Ejército Sede Latacunga, siendo éste, la base primordial para implantar y poner en marcha este proyecto.
- Se realizó una investigación de mercados a las empresas y profesionales de las ciudades de Latacunga y Ambato; siendo éstas, nuestro mercado objetivo.
- Con la información obtenida, se puede dar cuenta que las áreas de los servicios con mayor aceptación son las siguientes:
Servicio de Capacitación.

Áreas de Capacitación	Nº de Empresas
Ventas / Servicio al Cliente	18
Marketing	11
Finanzas y Auditoría	9
Gerencia / liderazgo / Motivación	9

Servicio de Asesoría – Consultoría

Áreas de Asesoría	Nº de Empresas
Finanzas y Auditoría	10
Tributación	11
Administración	8

Servicio de Postgrado

Áreas de Postgrado	Nº de Estudiantes
Marketing/ Ventas	25
Finanzas y Auditoría	25
Administración	25

- La oferta existente en el mercado, acerca de las Universidades / Escuelas Politécnica, centros que brindan los servicios de Capacitación, Asesoría y Postgrados en las áreas antes mencionadas, se puede observar que la Escuela Politécnica del Ejército Sede Latacunga no tiene una competencia significativa.
- El precio para cada uno de estos servicios se estableció en relación a la competencia

- Con la información que se obtuvo, se puede dar cuenta que esta institución tiene una gran aceptación en ambas ciudades, por la calidad de sus servicios, es decir, posee un gran prestigio a nivel nacional.
- El diseño de los manuales para cada una de los servicios se realizó de acuerdo a las necesidades de las empresas y profesionales, estableciendo los objetivos, políticas, estrategias, sistemas de evaluación, etc.
- Se implantó estrategias de mercado y estrategias operacionales con la finalidad de dar a conocer estos nuevos servicios al mercado.
- Con los datos obtenidos se analizó los Ingresos y Egresos, el mismo que arrojó un ingreso considerable para la Escuela Politécnica del Ejército Sede Latacunga, siendo éste el siguiente:

Servicios	Superávit
Capacitación	55497,56
Asesoría	76069,87
Postgrado	324933,04

7.2 Recomendaciones

- Se recomienda a las autoridades de la Escuela Politécnica del Ejército Sede Latacunga, ejecutar este proyecto, ya que se determinó que los servicios que se desea ofertar tiene una gran aceptación en el mercado.
- Es recomendable que se oferten los servicios de Capacitación, Asesoría-Consultaría y Postgrados, en las áreas que solicitan, de este modo se aprovechará la infraestructura al máximo, también se necesita que adquieran nuevos recursos técnicos, con la finalidad de brindar una debida comodidad tanto a docentes como estudiantes.
- Cubrir la demanda existente en las ciudades de Latacunga y Ambato, estableciendo precios justos con facilidades de pago.
- La Escuela Politécnica del Ejército, debe considerar la creación de estos servicios, ya que le ayudará a aumentar sus utilidades y crecer en el mercado.

ANEXOS

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

ENCUESTA APLICADA A LAS EMPRESAS

ANEXO N° 1

La presente tiene por objeto, detectar las necesidades de capacitación y consultoría de las empresas ubicadas en las ciudades de Latacunga y Ambato. Esta información será utilizada para el análisis interno de la ESPE en una forma confidencial, por este motivo, le solicitamos llenar con sinceridad esta encuesta.

17. ¿Su personal recibe capacitación anualmente?

SI NO

Si su respuesta es negativa pase a la pregunta 6

18. ¿Cuántas veces al año?.....

19. ¿En qué áreas reciben la capacitación?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Marketing | <input type="checkbox"/> Procesos / Producción |
| <input type="checkbox"/> Talento Humano | <input type="checkbox"/> Gerencia / liderazgo / Motivación |
| <input type="checkbox"/> Finanzas y Auditoria | <input type="checkbox"/> Ventas / Servicio al Cliente |
| <input type="checkbox"/> Comercio Exterior | <input type="checkbox"/> Otros..... |

20. ¿Quiénes capacitan a su personal?

- La misma empresa
- Universidades / Escuelas Politécnicas
- Centros de Capacitación

21. ¿Cuánto es su presupuesto anual para la capacitación?.....

22. ¿Su personal requiere de capacitación actualmente?

SI NO

Si su respuesta es negativa pase a la pregunta 8

23. ¿Qué necesidades de capacitación requiere su personal?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Marketing | <input type="checkbox"/> Procesos / Producción |
| <input type="checkbox"/> Talento Humano | <input type="checkbox"/> Gerencia / liderazgo / Motivación |
| <input type="checkbox"/> Finanzas y Auditoria | <input type="checkbox"/> Ventas / Servicio al Cliente |
| <input type="checkbox"/> Comercio Exterior | <input type="checkbox"/> Otros..... |

24. ¿Su empresa ha recibido consultoría o asesoría con frecuencia?

SI NO

Si su respuesta negativa diga el por que y pase a la pregunta 11

¿Por qué?

.....
.....

25. ¿Cuánto presupuesto designa la empresa anualmente para las actividades de consultoría o accesoria?.....

26. ¿En que áreas lo ha recibido?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Marketing | <input type="checkbox"/> Procesos / Producción |
| <input type="checkbox"/> Talento Humano | <input type="checkbox"/> Administración |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

- | | |
|--|-------------------------------------|
| Finanzas y Auditoría | Tributación |
| <input type="checkbox"/> Comercio Exterior | <input type="checkbox"/> Otros..... |

27. ¿Qué empresas le han brindado consultoría o asesoría?

Empresas

.....

.....

.....

.....

28. Su empresa necesita de asesoría actualmente.

- SI NO

Si su respuesta es negativa pase a la pregunta 14

29. ¿Qué requerimientos de consultoría o asesoría requiere su empresa en la actualidad?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Marketing | <input type="checkbox"/> Procesos / Producción |
| <input type="checkbox"/> Talento Humano | <input type="checkbox"/> Administración |
| <input type="checkbox"/> Finanzas y Auditoría | <input type="checkbox"/> Tributación |
| <input type="checkbox"/> Comercio Exterior | <input type="checkbox"/> Otros..... |

30. Le gustaría a usted que una institución de prestigio como es la Escuela Politécnica del Ejército disponga de servicios de capacitación y consultoría o asesoramiento.

- SI NO

¿Por que?.....

Si su respuesta es negativa pase al bloque de Datos Generales

31. ¿Qué días de la semana le gustaría que se oferten estos servicios?

- | | | |
|------------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Lunes | <input type="checkbox"/> Jueves | <input type="checkbox"/> Domingo |
| <input type="checkbox"/> Martes | <input type="checkbox"/> Viernes | |
| <input type="checkbox"/> Miércoles | <input type="checkbox"/> Sábado | |

32. ¿En qué horario le gustaría que funcionen estos servicios?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> 7:00am – 9:00 am | <input type="checkbox"/> 17:00pm – 19:00pm |
| <input type="checkbox"/> 10:00am – 12:00pm | <input type="checkbox"/> 19:00pm - 21:00pm |
| <input type="checkbox"/> 14:00pm – 16:00pm | <input type="checkbox"/> Otros |

Datos Generales:

Empresa:

Nombre del representante:

Número de empleados:

Número de empleados con instrucción primaria:

Número de empleados con instrucción secundaria:

Número de empleados con instrucción superior:

Ciudad:Dirección:

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

ENCUESTA APLICADA A LOS PROFESIONALES

ANEXO N° 2

La siguiente encuesta tiene por objetivo establecer los factores y motivos por parte de los profesionales para continuar con un nivel postgrado. Esta información será utilizada para el análisis interno de la ESPE en una forma confidencial, por este motivo, le solicitamos llenar con sinceridad esta encuesta.

10. ¿Tiene usted un nivel de pregrado o universitario?

SI NO

11. ¿Cuál es su título académico?.....

Si usted solo tiene un título de tercer nivel pase a la pregunta 4

12. ¿Qué nivel de Postgrado tiene usted?

- Diplomado.....
- Especialista.....
- Magíster.....

13. ¿Cuál es el nombre de la empresa donde trabaja usted actualmente?.....

14. ¿Está usted interesado en estudiar un postgrado?

SI NO

Si su respuesta es negativa diga el por qué

¿Por qué?.....

15. ¿En que áreas le gustaría especializarse?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Administración | <input type="checkbox"/> Medio Ambiente |
| <input type="checkbox"/> Finanzas y Auditoria | <input type="checkbox"/> Marketing y Ventas |
| <input type="checkbox"/> Docencia | <input type="checkbox"/> Comercio Exterior |
| <input type="checkbox"/> Otros..... | |

16. Cuanto esta dispuesto a pagar usted por un postgrado e indique en la modalidad que le gustaría estudiar.

- COSTO.....
- MODALIDAD.....

17. Le gustaría a usted que una institución de prestigio como es la Escuela Politécnica del Ejército oferte el servicio de postgrado.

SI NO

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN