

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS

ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS Y NEGOCIOS

TEMA

SERVICIOS DE CAPACITACIÓN VIRTUAL A TRAVÉS DE LA PLATAFORMA  
MOOC QUE OFRECE LA FUNDACIÓN FINCAE EN EL PERIODO 2015-2018.

Trabajo de investigación para la obtención del Título de Ingeniera en Administración de  
Empresas y Negocios.

AUTOR:

Pazmiño Granda Anais Yassmin

DIRECTOR

Dr. Fabián Vicente Guzmán Proaño, MBA.

QUITO – ECUADOR

2016

## **CERTIFICACIÓN**

En mi calidad de Director del Trabajo de Investigación “SERVICIOS DE CAPACITACIÓN VIRTUAL A TRAVÉS DE LA PLATAFORMA MOOC QUE OFRECE LA FUNDACIÓN FINCAE EN EL PERIODO 2015-2018”, presentado por Pazmiño Granda Anais Yassmin, para obtener el título de Ingeniero en Administración de Empresas y Negocios, CERTIFICO, que dicho trabajo de investigación ha sido revisado en todas sus partes y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

Quito, octubre 2016

Dr. Fabián Guzmán Proaño, MBA.

**DIRECTOR**

**AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL AUTOR PARA LA CONSULTA,  
REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA  
DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Yo, Anais Yassmin Pazmiño Granda, declaro ser autor del Proyecto de Tesis titulado “SERVICIOS DE CAPACITACIÓN VIRTUAL A TRAVÉS DE LA PLATAFORMA MOOC QUE OFRECE LA FUNDACIÓN FINCAE EN EL PERIODO 2015-2018.”, como requisito para obtener el grado de “Ingeniera en Administración de Empresas y Negocios”, autorizo al sistema de Bibliotecas de la Universidad Tecnológica Indoamérica, para que con fines netamente académicos divulgue esta obra a través del Repositorio Digital Institucional (RDI-UTI).

Los usuarios del RDI-UTI podrán consultar el contenido de este trabajo en las redes de información del país y del exterior, con las cuales la Universidad tenga convenios. La Universidad Tecnológica Indoamérica no se hace responsable por el plagio o copia del contenido parcial o total de este trabajo.

Del mismo modo, acepto que los Derechos de Autor, Morales y Patrimoniales, sobre esta obra, serán compartidos entre mi persona y la Universidad Tecnológica Indoamérica, y que no tramitaré la publicación de esta obra en ningún otro medio, sin autorización expresa de la misma. En caso de que exista en potencial de generación de beneficios económicos o patentes, producto de este trabajo, acepto que se deberán firmar convenios específicos adicionales, donde se acuerden los términos de adjudicación de dichos beneficios.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Quito, a los ocho días del mes de abril de 2016, firmo conforme:

-----  
Anais Yassmin Pazmiño Granda  
Número de Cédula: 171798425-4

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Quien suscribe, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación, como requerimiento previo para la obtención del Título de Ingeniera en Administración de Empresas y Negocio, son absolutamente originales, auténticos y personales y de exclusiva responsabilidad legal y académica del autor.

Anais Yassmin Pazmiño Granda

**Autora**

C.C. 1717984254

## **APROBACIÓN TRIBUNAL**

Proyecto de aprobación de acuerdo con el reglamento de Títulos y Grados de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Tecnológica Indoamérica.

Quito, \_\_\_\_\_

### **TRIBUNAL DE GRADO**

**F** \_\_\_\_\_

**PRESIDENTE**

**F** \_\_\_\_\_

**VOCAL**

**F** \_\_\_\_\_

**VOCAL**

## **AGRADECIMIENTO**

Al poder llegar al culmino de una de mis metas agradezco a Dios por darme la bendición y sabiduría para llegar hasta aquí, por los Ángeles que puso en mi vida: padres y novio, que a pesar de toda adversidad estuvieron junto a mí.

A mi tutor Dr. Fabián Guzmán Proaño, MBA. Por su apoyo, guía y sabiduría, para encaminarme dentro del desarrollo de la tesis.

**Gracias.**

## **DEDICATORIA**

Dedico este sueño a Dios porque con fe en el todo es posible, a mis padres Fernando e Iris, por su apoyo dentro de todo mi proceso de estudio, para llegar a cumplir esta meta, mi título profesional.

Al amor de mi vida Fabián, que con sus palabras de aliento, compañía y comprensión, fue posible llegar a este gran logro de mi vida.

Les amo con todo mí ser, gracias por todo.

**La Autora**

## INDICE GENERAL

Portada	i
Certificación	ii
Autorización por parte del autor para la consulta, reproducción parcial o total, y publicación electrónica del trabajo de titulación	iii
Declaración de Autenticidad	iv
Aprobación de Tribunal	v
Agradecimiento	vi
Dedicatoria	vii
Índice General	vii
Índice de Tablas	x
Índice de Ilustraciones	xi
Sumario Investigativo	xii
Abstract	xiii
Introducción	xiv
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>IDEA DEL NEGOCIO</b>	
1.1. Descripción de la Actividad	1
1.1.1. Pasos dados hasta el momento para poner en marcha el proyecto	2
1.1.2. Problemas encontrados hasta el momento	2
1.1.3. Problemas que se prevén	2
1.1.4. Soluciones	3
1.1.5. Contactos realizados para la puesta en marcha	3
1.1.6. Papel que juega cada socio en la puesta en marcha	3
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>ÁREA DE MARKETING</b>	
2.1. Definición del Mercado	4
2.1.1. ¿Qué mercado se va a tocar en general?	4
2.1.2. ¿Cuál es el mercado objetivo?	5
2.1.3. Necesidades que cubre	6
2.2. Definición del Producto o Servicio	6
2.2.1. Especificación del Servicio o Producto	6
2.2.2. Aspectos Innovadores (diferenciados) que proporciona	7
2.2.3. Presentación del Servicio	7
2.2.4. Precio del Servicio	7
2.2.5. Promoción y Publicidad que se realizará	8
2.2.6. Sistema de distribución a utilizar (Canales de Distribución)	8
2.2.7. Seguimiento de Clientes	8
2.2.8. Especificar mercados alternativos	8
2.3. DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	10
2.3.1. Descripción de la Competencia	10
2.4. En términos procesales	16

### CAPÍTULO III

#### ÁREA DE PRODUCCIÓN (OPERACIONES)

3.1.	Descripción del proceso	19
3.1.1	Descripción de proceso de transformación	33
3.1.2.	Descripción de instalaciones, equipos y personas	35
3.1.3.	Tecnología a aplicar	37
3.2.	Factores que afectan el plan de operaciones	37
3.2.1	Ritmo de producción	37
3.2.2.	Nivel de Inventario promedio	38
3.2.3.	Número de trabajadores	38
3.3.	Capacidad de producción	39
3.3.1.	Capacidad de producción futura	39
3.4.	Definición de materias primas	39
3.4.1	Especificación de materias primas y grado de sustitución que puedan presentar	39
3.5.	Calidad	39
3.5.1.	Método de Control de Calidad	39
3.6.	Normativas y Permisos que afectan su institución	40
3.6.1	Seguridad e higiene ocupacional	40

### CAPÍTULO IV

#### ÁREA DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN

4.1.	Análisis Estratégico y Definición de Objetivos	41
4.1.1.	Visión de la Empresa	41
4.1.2.	Misión de la Empresa	41
4.1.3.	Análisis FODA	41
4.1.3.1.	Análisis del entorno	45
4.2.	Estructura Organizacional	45

### CAPÍTULO V

#### ASPECTOS LEGALES

Primera acta de constitución de la Fundación FINCAE	80
Certificación	82
Documentación para la aprobación del Estatuto de la Fundación FINCAE	84
Registro de Directiva de la Fundación FINCAE	88

### CAPÍTULO VI

#### ANÁLISIS FINANCIERO

6.1.	Plan de Inversiones	90
6.2.	Plan de Financiamiento	92
6.3.	Cálculo de Costos y Gastos	96
6.4.	Cálculo de Ingresos	102
6.5	Flujo de Caja Proyectado	103
6.6.	Estados financieros proyectados	105
6.7.	Evaluación financiera	107
6.8.	Criterios de evaluación	108

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1	Actividades profesionales, científicas y técnicas	5
Tabla N° 2	Actividades de servicios administrativos y de apoyo	5
Tabla N° 3	Población del Distrito Metropolitano de Quito.	6
Tabla N° 4	Equipos de capacitación	40
Tabla N° 5	Horas hombre	40
Tabla N° 6	Ritmo de producción	41
Tabla N° 7	Equipo de capacitación	42
Tabla N° 8	Objetivos de Calidad	49
Tabla N° 9	Resumen de Actividades publicitarias	64
Tabla N° 10	Indicadores económicos	68
Tabla N° 11	Inflación	69
Tabla N° 12	Estructura de Gastos de la población	70
Tabla N° 13	Competencias Instructores	72
Tabla N° 14	Principales proveedores calificados por la Fundación FINCAE	73
Tabla N° 15	Principales clientes de los servicios de capacitación y consultoría de la Fundación FINCAE	75 79
Tabla N° 16	Principales competidores de la Fundación FINCAE	
Tabla N° 17	Inversión Inicial	91
Tabla N° 18	Presupuesto de Activos Diferidos	91
Tabla N° 19	Costo Variable	91
Tabla N° 20	Balance de Maquinarias y Equipos	92
Tabla N° 21	Capital de Trabajo	93
Tabla N° 22	Plan de Financiamiento del Proyecto	93
Tabla N° 23	Cálculo de Financiamiento del Proyecto	94
Tabla N° 24	Estructura Financiera del Proyecto	95
Tabla N° 25	Cálculo del Capital de Trabajo	95
Tabla N° 26	Cálculo de Amortización de un Préstamo Bancario	96
Tabla N° 27	Cálculo de Material Directo	97
Tabla N° 28	Mano de Obra Directa	97
Tabla N° 29	Materiales Indirectos	98
Tabla N° 30	Suministros Básicos	98
Tabla N° 31	Mantenimiento de Oficina	98
Tabla N° 32	Seguro Privado	98
Tabla N° 33	Depreciación de Equipos de Cómputo	99
Tabla N° 34	Resumen General Gasto Indirecto de Fabricación	99
Tabla N° 35	Presupuesto de Egresos	99
Tabla N° 36	Gastos de Administración	100
Tabla N° 37	Gasto de Equipos de Comunicación	100
Tabla N° 38	Gasto de Suministros de Oficina	100
Tabla N° 39	Gasto Publicidad	100
Tabla N° 40	Gasto de Depreciación de Equipos de Computación	101
Tabla N° 41	Gasto de Amortización	101
Tabla N° 42	Resumen de Gastos Administrativos y Ventas	101

Tabla N° 43	Proyección de la Depreciación	101
Tabla N° 44	Cálculo de Ingresos Anuales	103
Tabla N° 45	Proyección de Ingresos	103
Tabla N° 46	Estado de Pérdidas y Ganancias	105
Tabla N° 47	Flujo Neto del Proyecto	105
Tabla N° 48	Estado de Pérdidas y Ganancias de los Inversionistas	106
Tabla N° 49	Flujo Neto de Inversionista (Con Crédito)	106
Tabla N° 50	Determinación de la TIR del Proyecto (Sin Crédito)	108
Tabla N° 51	Determinación del VAN del proyecto (Sin Crédito)	110
Tabla N° 52	Determinación del Índice Beneficio/Costo	111
Tabla N° 53	Relación Beneficio/Costo del Proyecto (Sin Crédito)	112
Tabla N° 54	Periodo de Recuperación	112
Tabla N° 55	Costo Promedio Ponderado de Capital	113
Tabla N° 56	Determinación de la TIR del Proyecto (Con Crédito)	113
Tabla N° 57	Determinación de la VAN del Proyecto (Con Crédito)	114
Tabla N° 58	Análisis de sensibilidad del Proyecto	116
Tabla N° 59	Cálculo VAN, TIR y BENEFICIO/COSTO	118
Tabla N° 60	Cálculo del TIR	119

## INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1	Descripción de la Competencia	10
Ilustración 2	Datos del Hogar	11
Ilustración 3	Características generales	12
Ilustración 4	Características educacionales	12
Ilustración 5	Características económicas	13
Ilustración 6	Descoordinación Institucional	14
Ilustración 7	Débil articulación productor usuario	15
Ilustración 8	Capacitación basada en presupuestos	16
Ilustración 9	Usuarios con falencia de conocimiento	17
Ilustración 10	Débil presencia del sector privado, algo mejor en el sector público	17
Ilustración 11	Dependencia de operativos primarios	18
Ilustración 12	Dificultades logísticas de operativos primarios	18
Ilustración 13	Desactualización tecnológica y fomento de uso de tecnología	19
Ilustración 14	Ineficiencias y retrasos en procesos	19
Ilustración 15	Ausencia de investigadores temáticos	20
Ilustración 16	Mapa de Procesos	37
Ilustración 17	Flujograma de procesos	37
Ilustración 18	Descripción de instalaciones, equipos y personas	38
Ilustración 19	Organigrama Fundación FINCAE	50
Ilustración 20	Mapa de Procesos de la Fundación FINCAE	51
Ilustración 21	Competencias desarrolladas por la Fundación FINCAE en las organizaciones	55
Ilustración 22	Matriz BCG-Productos Coordinación de Capacitación y Consultoría Fundación FINCAE	61

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Del Cálculo de Punto de Equilibrio	115
Gráfico 2	De Cálculo Punto de Equilibrio Año 4	116
Gráfico 3	Periodo de Recuperación	120
Gráfico 4	Evaluación de Alternativas	123

## **SUMARIO INVESTIGATIVO**

**TEMA:** SERVICIOS DE CAPACITACIÓN VIRTUAL A TRAVÉS DE LA PLATAFORMA MOOC QUE OFRECE LA FUNDACIÓN FINCAE EN EL PERIODO 2015-2018.

**AUTOR:** Pazmiño Granda Anais Yassmin

**TUTOR:** Dr. Fabián Guzmán Proaño, MBA

El estudio para el servicio de capacitación virtual a través de la plataforma MOOC que ofrece la Fundación FINCAE en el periodo 2015-2018, es una investigación de carácter administrativo financiero, que busca determinar los factores determinantes para ofrecer este servicio a la comunidad.

Se evidencia por la investigación que el servicio de capacitación a través de la modalidad virtual es rentable. Una razón para la rentabilidad es el bajo egreso en insumos, facilitadores y personal administrativo; pues, sólo se requiere de un buen servidor y de personas que conozcan del uso de plataforma MOOC. La rentabilidad está asegurada por el número de cursos y participantes que se pueden ofrecer con esta modalidad en línea.

Existe una limitante en la actualidad. El factor político y económico que atraviesa el país, hace que muchos participantes que buscan mejorar sus conocimientos no puedan hacerlo, por cuanto se da prioridad a necesidades básicas del ser humano, dejando el mejoramiento profesional relegado a segundo plano.

**DESCRIPTORES:** Capacitación virtual, Plataforma MOOC, Fundación Fincae.

## **ABSTRACT**

**TEMA:** VIRTUAL TRAINING SERVICES THROUGH MOOC PLATFORM OFFERING FINCAE FOUNDATION IS THE PERIOD 2015-2018.

**AUTOR:** Pazmiño Granda Anais Yassmin

**TUTOR:** Dr. Fabián Guzmán Proaño, MBA

The study for virtual training service through the MOOC platform that offers the FINCAE Foundation in the period 2015-2018, is a financial administrative investigation, which seeks to determine the factors to offer this service to the community.

It is evidenced by the research service training through virtual mode is profitable. One reason for the return is low egress inputs, facilitators and administrative staff; therefore only it requires a good server and people who know the use of MOOC platform. Profitability is assured by the number of courses and participants can be offered with this online mode.

There is currently limiting. The political and economic factor facing the country, makes many participants seeking to improve their knowledge can not do, because priority is given to basic human needs, leaving the professional improvement relegated to the background.

**DESCRIPTORES:** Capacitación virtual, Plataforma MOOC, Fundación Fincae.

## **INTRODUCCIÓN**

La necesidad de acceder a servicios de capacitación para servidores públicos y personal de empresas privadas y público en general en el país, ha ido incrementándose a la par que el gobierno implementa la matriz productiva, como estrategia de crecimiento económico en el país.

La Fundación para la Investigación y Capacitación Educativa “FINCAE” desde su creación (enero 2010), planificó e implementó capacitación presencial, en sus instalaciones y dentro las empresas que han requerido de sus servicios.

A mediados del año 2013, se evidencia un problema en quienes acceden a los cursos de capacitación: la falta de tiempo para asistir a las aulas de forma presencial, ocasionando con esto la mengua de cursos y por ende la disminución del servicio que presta la fundación. En virtud de esa realidad y acorde a los avances tecnológicos, se ha pensado en realizar cursos virtuales utilizando la plataforma MOODLE.

Para determinar la factibilidad de que la Fundación FINCAE invierta en este servicio, en mi calidad de postulante al título de Ingeniera en Administración de Empresas, presento el presente trabajo investigativo, sus procesos, conclusiones y recomendaciones.

## **CAPÍTULO I**

### **LA IDEA DE NEGOCIO**

En este capítulo se describe y enuncia el contexto en el cual se desenvuelve la investigación, los pasos llevados a cabo, determinando los problemas y posibles alternativas de solución. Esto permitió orientar la investigación hasta la determinación de la viabilidad del proyecto.

## **CAPÍTULO II**

### **ÁREA DE MARKETING**

En este capítulo se analiza al mercado en que se brindará el servicio. Se realizan cálculos y proyecciones de oferta y demanda para poder determinar la factibilidad del proyecto. Se delimita el campo de acción que tendrá la fundación al promover, implementar y evaluar los cursos propuestos.

## **CAPÍTULO III**

### **ÁREA DE PRODUCCIÓN**

En este capítulo se establecen los flujos de proceso de la capacitación virtual, sus principios, factores que la afectan, la capacidad de servicio, la calidad y las normativas que regulan el servicio. Se presenta la organización que dispondrá la fundación, los procesos que lo manejan, así como se analizan las actividades a desarrollar antes, durante y después de los cursos y/o asesorías.

## **CAPÍTULO IV**

### **ÁREA DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN**

En este capítulo se desglosa la estructura organizacional de la Fundación, la planificación estratégica, políticas y objetivos de calidad, realiza el análisis del entorno y se analizan los competidores. Se determinan las fortalezas y las oportunidades que presenta el mercado para la implementación de los cursos.

## **CAPÍTULO V**

### **ÁREA LEGAL**

En este capítulo se define la forma jurídica que rige a la Fundación. Si bien ya existe una estructura organizacional, se propone una nueva forma de organización, más técnica y apegada a los reglamentos vigentes para estas organizaciones.

## **CAPÍTULO VI**

### **ÁREA FINANCIERA**

El área financiera a través de sus estados e indicadores nos permite conocer la viabilidad del proyecto, así como estimar los futuros ingresos que se obtendrán al momento de implementar las capacitaciones. En este capítulo se analiza si es o no rentable el proyecto, para ello se utilizan criterios sustentados en indicadores financieros como el TIR, VAN, BENEFICIO/COSTO y el ANÁLISIS DE SUSTENTABILIDAD.

Quito, 5 de octubre 2016

Señora Economista

Mercedes Galárraga

PRESIDENTA DE TRIBUNAL REVISOR y Señores Miembros del Tribunal  
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA

Presente

Estimados Señores:

Reciban mi cordial saludo, a la vez que acogiendo las observaciones realizadas por ustedes al trabajo investigativo **SERVICIOS DE CAPACITACIÓN VIRTUAL A TRAVÉS DE LA PLATAFORMA MOOC QUE OFRECE LA FUNDACIÓN FINCAE EN EL PERIODO 2015-2018**, de la autoría de Pazmiño Granda Anais Yassmin, entrego el trabajo mejorado y con correcciones según sus observaciones.

Debo indicar que se ha procedido a mejorar y redefinir el capítulo vi, análisis financiero, tomando en consideración sus tan acertadas recomendaciones.

Agradezco la gentileza de revisar las modificaciones realizadas y esperando que cumplan con los requerimientos académicos, me suscribo de ustedes.

Atentamente,

-----  
Pazmiño Granda Anais Yassmin  
CC 1717984244

## CAPÍTULO I

### SERVICIOS DE CAPACITACIÓN VIRTUAL A TRAVÉS DE LA PLATAFORMA MOOC QUE OFRECE LA FUNDACIÓN FINCAE EN EL PERIODO 2015-2018

#### 1.1. Descripción de la Actividad.

La necesidad de acceder a servicios de capacitación para servidores públicos y personal de empresas privadas y público en general en el país, ha ido incrementándose a la par que el gobierno implementa la matriz productiva, como estrategia de crecimiento económico en el país.

La Fundación para la Investigación y Capacitación Educativa “FINCAE” desde su creación (enero 2010), planificó e implementó capacitación presencial, en sus instalaciones y dentro las empresas que han requerido de sus servicios. A mediados del año 2013, se evidencia un problema en quienes acceden a los cursos de capacitación: la falta de tiempo para asistir a las aulas de forma presencial, ocasionando con esto la mengua de cursos y por ende la disminución del servicio que presta la fundación. En virtud de esa realidad y acorde a los avances tecnológicos, se ha pensado en realizar cursos virtuales utilizando la plataforma MOODLE.

Los usuarios y asistentes a los cursos se incrementaron y empezaron problemas de carácter técnico y logístico, la plataforma no abastecía la demanda, esto ocasionaba caídas frecuentes del servidor y por ende las molestias e inconformidades de los asistentes a los cursos. (Ver Anexo 18)

Hoy en día, el avance de la tecnología y de las TIC's, entrega al mundo la plataforma MOOC (Massive Open Online Course MOOC en español significa **Curso On-line, en Abierto y Masivo**) En este contexto la Fundación “FINCAE” ha planificado para los próximos años dictar cursos utilizando está plataforma. (Ver Anexo 5) Se ha pensado la

utilización de la plataforma MOOC, por las siguientes características: Esta plataforma permite realizar los cursos en línea con mayor facilidad, para que el usuario pueda adaptar su tiempo libre al desarrollo de un curso de su interés.

El usuario de estos cursos genera sus aprendizajes a través de videos y documentos escritos, y su aprendizaje se evalúa en la misma plataforma haciendo más fácil la interrelación recursos-usuarios-aprendizaje.

Otra característica importante, es que los cursos se pueden desarrollar en tiempo real, y los diálogos entre los participantes a los cursos a través de chats y foros, que se ejecutan en línea.

#### **1.1.1. Pasos dados hasta el momento para poner en marcha el proyecto.**

Para realizar la capacitación bajo la nueva plataforma MOOC, se ha tenido conversaciones con el Presidente Ejecutivo de la Fundación “FINCAE”, para entender la problemática de la capacitación del país y proponer una nueva alternativa de solución a los requerimientos de la Institución.

#### **1.1.2. Problemas encontrados hasta el momento.**

Hasta el momento no se ha encontrado ningún problema ya que la Fundación se encuentra presta a colaborar y más bien agradece el apoyo con esta iniciativa.

#### **1.1.3. Problemas que se prevén**

A futuro el único problema que se prevé es la inestabilidad política o la posibilidad de un cambio en las reglas de educación en el servicio de capacitación a nivel nacional.

#### **1.1.4. Soluciones**

#### **1.1.5.**

Al no existir problemas institucionales ni personales, sino únicamente la incertidumbre política, y con la disposición de las autoridades de la Fundación, para concluir este proyecto e implementarlo no se evidencia mayores problemas a solucionar.

#### **1.1.6. Contactos realizados para la puesta en marcha.**

Los contactos realizados son con el presidente Ejecutivo de la Fundación y la asamblea de miembros de la misma, quienes se han comprometido a brindar las facilidades y el financiamiento requerido para este proyecto.

#### **1.1.7. Papel que juega cada socio en la puesta en marcha.**

- ✓ **Presidente Ejecutivo y Representante Legal:** Dr. Fabián Guzmán.
- ✓ **Vicepresidente:** Lic. Luis Pérez
- ✓ **Tesorero:** Sr. Levintong Ortega
- ✓ **Coordinadora General de Proyectos:** Sra. Diana Miño
- ✓ **Secretaria:** Sra. Dalia Cortez

## **CAPÍTULO II ÁREA DE MARKETING**

### **2.1. DEFINICIÓN DEL MERCADO**

El mercado al cual está enfocado el siguiente proyecto son todos los servidores públicos o privados, que necesiten capacitarse para mejorar sus horizontes de superación personal, profesional para beneficio suyo, de sus familias y para la institución en la cual labora. (Ver Anexo 16)

El proyecto tiene como producto bien o servicio el ofertar la capacitación en temas de administración pública y de temas específicos que solicite el sector privado. (Ver Anexo 5) Es un servicio que se prestará y pondrá a consideración de instituciones públicas y privadas, con el propósito final de contribuir con los objetivos del Buen Vivir, y así poder aportar al desarrollo del país y de la matriz productiva.

#### **2.1.1 ¿Qué mercado se va a tocar en general?**

El mercado son todas las empresas privadas, instituciones públicas y empresas públicas del Distrito Metropolitano de Quito.

### **SEGMENTACIÓN DE MERCADO.**

#### **DIMENSIÓN CONDUCTUAL**

<b>TIPO DE NECESIDAD:</b>	SOCIAL, EDUCATIVA.
<b>TIPO DE COMPRA:</b>	CAPACITACIÓN
<b>RELACIÓN CON LA MARCA:</b>	VIRTUAL
<b>ACTITUD FRENTE AL PRODUCTO:</b>	POSITIVA

**Tabla N°. 1. Actividades profesionales, científicas y técnicas**

**DIMENSIÓN GEOGRÁFICA**

<b>VARIABLE</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>PAÍS:</b>	ECUADOR
<b>REGIÓN:</b>	SIERRA
<b>CIUDAD URBANA:</b>	QUITO D. M.
<b>TAMAÑO:</b>	31.443

Fuente: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/>

Elaborado por la Autora

**Tabla N°. 2. Actividades de servicios administrativos y de apoyo**

**DIMENSIÓN GEOGRÁFICA**

<b>VARIABLE</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>PAÍS</b>	ECUADOR
<b>REGIÓN</b>	SIERRA
<b>CIUDAD URBANA</b>	QUITO D. M.
<b>TAMAÑO</b>	28.669

Fuente: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/>

Elaborado por la Autora

### 2.1.2 ¿Cuál es el mercado objetivo?

Nuestro grupo objetivo está representado por 3.730 empresas públicas en las cuales se encuentran registrados 31.443 profesionales, científicos y técnicos; un segundo grupo son 1.753 empresas privadas dentro de la cual existe un registro de 28.669 personas que cumplen actividades de servicios administrativos y de apoyo.

**Tabla N°. 3. Población del Distrito Metropolitano de Quito.  
DIMENSIÓN DEMOGRÁFICA**

<b>VARIABLES</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>POBLACIÓN</b>
<b>EDAD</b>	25-35	
<b>SEXO</b>	MUJERES	1.150.380
	HOMBRES	1.088.811
<b>SOCIOECONÓMICO</b>	Población Económicamente Activa	
<b>OCUPACIÓN</b>	Actividades profesionales, científicas y técnicas	31.443
	Actividades de servicios administrativos y de apoyo	28.669

Fuente: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/>  
Elaborado por la Autora

### **2.1.3 Necesidades que cubre.**

El modelo administrativo del gobierno de la Revolución Ciudadana, se fundamenta en la inclusión social y el desarrollo de las capacidades y/o competencias de los servidores públicos y de los empleados privados. En este contexto se requiere desarrollar estas competencias; sin embargo el estado no abastece a través de las universidades los cursos para el mejoramiento profesional. Esta carencia de necesidades insatisfechas se presenta como una oportunidad para proponer cursos de capacitación. (Ver Anexo 1)

## **2.2 DEFINICIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO**

### **2.2.1 Especificación del Servicio o Producto.**

El servicio que se presta es el de capacitación permitiendo el acceso al conocimiento mediante cursos virtuales a través de la plataforma MOOC. Se puede identificar como

servicio fundamental la capacitación, el bien el conocimiento y la estrategia a utilizar será la tecnología y el internet.

### **2.2.2 Aspectos innovadores (diferenciados) que proporciona.**

El servicio de capacitación es un servicio prestado por muchas instituciones tanto privadas como públicas.

El elemento diferenciador de nuestra propuesta se fundamenta en la utilización de tecnología de punta, especialmente la plataforma MOOC, la misma que permite un acceso directo a la información y al desarrollo de capacidades y/o competencias, por los siguientes aspectos: segmentación de la información, versatilidad del uso, facilidad de acceso a sus aplicaciones número de participantes y, especialmente, facilidad de evaluación y de relaciones comunicacionales entre los participantes. (Ver Anexo 16)

### **2.2.3 Presentación del Servicio.**

La calidad de la capacitación a través de la plataforma MOOC, se garantiza en función de los parámetros establecidos a nivel internacional exigidos para el uso de esta plataforma. (Ver Anexo 22)

El seguimiento, evaluación y toma de decisiones, así como de mejora continua, se fundamentan en los indicadores y los estándares exigidos para este servicio, teniendo como referencia los resultados generados por la misma plataforma.

### **2.2.4 Precio del Servicio.**

El servicio de capacitación virtual a través de la plataforma MOOC, tiene dos aspectos fundamentales para determinar el precio del servicio. Estos dos elementos de precio son: Costos Directos y Costos Indirectos. En los Costos Directos, se hace referencia a gastos administrativos y de servicios. Los Costos Indirectos, están determinados por número de hora de los cursos, valor hora de los facilitadores y servicios adicionales que generen los cursos (alimentación, uso de tecnología y equipos). (Revisar Capítulo VI)

### **2.2.5 Promoción y Publicidad que se realizará. (Canales de Comunicación).**

Para la publicidad, comunicación, promoción e internet, se utilizarán los siguientes recursos: (Ver Anexo 20)

1. **Recurso de Talento Humano.** Se requerirá de un ingeniero comercial especializado en marketing, el mismo que será encargado de implementar estrategias de publicidad, promoción, plaza y precio, a través de prensa, radio, sistemas de mercadeo, televisión, propaganda y eventos corporativos.
2. Se requerirá de un ingeniero en sistemas, especializado en marketing virtual el mismo que se encargará de la publicidad, promoción, plaza y precio, a través del internet. Su trabajo será publicitar los cursos en plataformas virtuales, redes sociales, y otros recursos que la tecnología permita.

### **2.2.6 Sistema de distribución a utilizar (Canales de Distribución).**

En este proyecto no se requiere de canales de distribución. Nuestro servicio es de capacitación virtual, y por lo tanto el canal es directo entre el oferente y el demandante.

### **2.2.7 Seguimiento de Clientes.**

Al cliente que hace uso del servicio propuesto se le realizará un seguimiento, fundamentado en dos estrategias. Sí el participante tiene una carta de recomendación institucional y el curso es pagado por la entidad en la que labora, el seguimiento se lo realizara a través de encuestas de satisfacción, aplicación de conocimientos adquiridos y aplicación de indicadores de desarrollo de competencias en su puesto de trabajo, a través del director de talento humano o su equivalente institucional. Sí, el participante es una persona natural, independiente y sin razón de dependencia, el seguimiento al cliente se realizará a través de entrevistas telefónicas y de bolsas de empleo. (Ver Anexo 8)

### **2.2.8 Especificar mercados alternativos.**

Tomando en cuenta que el servicio prestado es una necesidad del entorno y que existe un mercado cautivo, el proyecto es viable y no amerita una alternativa de servicio.

Los principales competidores de la Fundación Fincae, que ofrecen los mismos servicios de capacitación o similares, son:

CEC CCQ - CENTRO DE ESTUDIOS DE COMERCIO DE LA CAMARA DE
CEDEP - CENTRO DE DESARROLLO DE LA PRODUCTIVIDAD Y
CICERON - FUNDACION DE APOYO A LA EDUCACION - QUITO
CORPORACION EDUCATIVA JOHANN STRAUSS – QUITO
EATA - FUNDACION EZEQUIEL AURELIANO TORRES ARROYO - QUITO
FUNDACION CAPACITAR ECUADOR – QUITO
FUNDACION PARA EL DESARROLLO DE LA CULTURA EMPRESARIAL - QUITO
FUNDACION DELPAZ – QUITO
FUNDACION Q – QUITO
ICAPI - INSTITUTO DE CAPACITACION DE LA PEQUEÑA INDUSTRIA DE
MUNICIPIO DE QUITO - ICAM
NEW HORIZONS
SECAP - CENTRO DE FORMACION INDUSTRIAL DEL NORTE CERFIN - QUITO
TOP TRAINING
COMPETENCIA INTERNA (Unidades Académicas de la EPN)
BEST TRAINING
Centros de Capacitación de las Universidades
IAEN – INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES
UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO
UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR
ESCUELA POLITECNICA NACIONAL

Fuente: Secretaría Técnica de capacitación, SETEC, 2015.

Elaborado por la Autora

## DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA

### 2.3.1 Descripción de la Competencia.

#### Ilustración 1: Descripción de la competencia

Descripción de la Competencia	Definir puntos fuertes y débiles de la competencia, comparándolos con los del proyecto propio	Vivienda
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para la definición de la competencia se indica que a nivel nacional, se encuentran universidades, centros de capacitación, fundaciones y cada uno oferta los cursos de acuerdo a las condiciones del mercado y a sus conveniencias personales. en este sentido si bien existe competencia, será nuestra propuesta la mejor garantía de éxito en el mercado. (Ver Anexo 14)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Igual como se indicó en el punto anterior, no podríamos compararnos porque siempre existirán entidades de capacitación mejores en infraestructura, tecnología, recursos; así como también, hay entidades con menor capacidad resolutiva.</li> <li>• Dentro del proceso de construcción del proyecto de capacitación a través de plataforma MOOC, se requiere de información del entorno en que se implementará la propuesta, para ello se diseñó un formulario.</li> <li>• La estructura del formulario abarcó las secciones de vivienda, hogar y población. A continuación se detalla el contenido de cada sección y el propósito por el cual se incluyó en el mismo (Ver Anexo 15) (ver Anexo 16)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Este apartado tiene como base el estudio del Consejo Nacional de Desarrollo: Fondo para las Naciones Unidas para actividades de población (Población, 1980) el cual recomienda determinar el tipo de viviendas en las que habita la población conocer el porcentaje de viviendas destinadas a la residencia particular de la población y el porcentaje de vivienda en las que habitan grupos de personas (colectivas).</li> <li>• Servicio de energía eléctrica: determinar la cobertura del servicio público de luz eléctrica, según lo indica el INEC (CENSO, 2010)</li> <li>• Número de hogares en la vivienda: identificar la existencia de más hogares en la vivienda y conocer el número total de hogares dentro de la misma. permite en primer lugar determinar a la unidad de investigación estadística intermedia entre vivienda y población y en segundo lugar obtener indicadores de viviendas con más de un hogar (CENSO, 2010)</li> </ul>

Fuente: ANEXO 15: Determinación del perfil competitivo Matriz MPC

Elaborado por la Autora

## Datos del Hogar

### Ilustración 2: Datos del Hogar

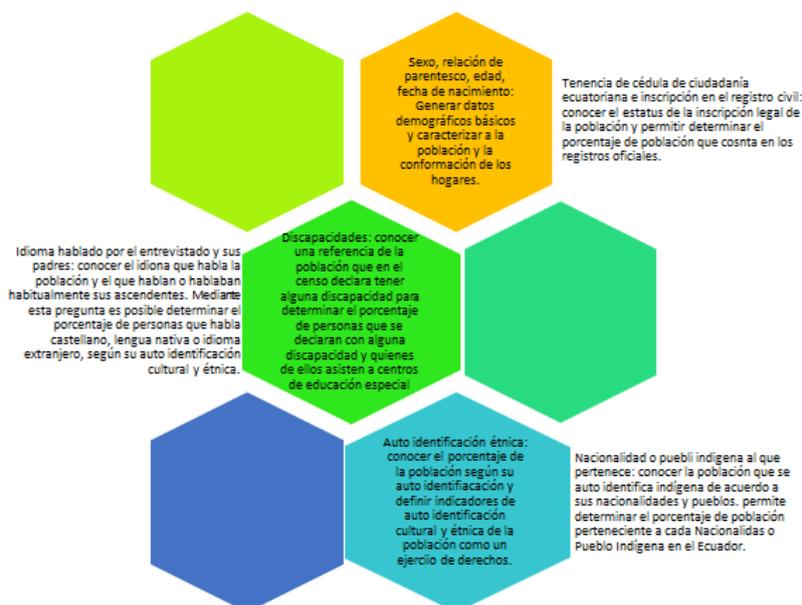
Datos de Hogar	Remesas de Emigración	Datos de Población
<ul style="list-style-type: none"><li>• Tenencia de servicio telefónico convencional, celular, internet, computadora y televisión por cable: determinar el porcentaje de hogares que tiene acceso a servicios de comunicación y las Nuevas Tecnologías de Información y Comunicación (TIC's). Permite calcular indicadores de acceso a información, medios de comunicación y al servicio universal de telecomunicaciones - alfabetismo tecnológico. para este análisis se tomó referencia las recomendaciones del fondo de Población de las Naciones Unidas (UNIDAS, 2012)</li><li>• Valor pagado por el servicio de luz eléctrica: determinar los rangos en dólares de los valores pagados por la luz eléctrica, su utilidad radica en que es uno de los indicadores que permite determinar la estratificación socioeconómica de la población.</li><li>• Traslado a otra ciudad o parroquia rural para trabajar o estudiar: Según Herrera G. (2005) es necesario determinar el número de personas que trasladan a otro sitio para trabajar o estudiar lo cual permite calcular indicadores de movilidad cotidiana y flujos migratorios pendulares (HERRERA, G.; M.A.; TORRES, A., 2005)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Los mismos autores (HERRERA, G., 2005) recomiendan analizar si los miembros del hogar que recibieron dinero de familiares o amigos del exterior: conocer la existencia o no de hogares que recibieron dinero por parte de familiares o amigos que viven en el exterior y calcular indicadores de recepción de remesas del exterior en hogares que registran o no emigrantes en los últimos nueve años.</li><li>• Miembros de hogares que a partir del último censo de población y vivienda viajaron a otro país y aún no regresan: determinar los hogares de los ecuatorianos que emigraron en los últimos nueve años y conocer el número de personas que emigraron por hogar.</li><li>• Características de los emigrantes: conocer las características de las personas que emigraron, las razones de su salida y el país de residencia actual. Permite calcular indicadores que caractericen a los emigrantes.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Identificación de las personas: conocer el número total de personas censadas, el registro de cada una y si forman parte o no del hogar en el que fueron censadas. a partir de estas preguntas se construyen indicadores básicos (total de personas, sexo, relación de parentesco).</li></ul>

Fuente: ANEXO 15: Determinación del perfil competitivo Matriz MPC

Elaborado por la Autora

## Características generales

**Ilustración 3: Características Generales**

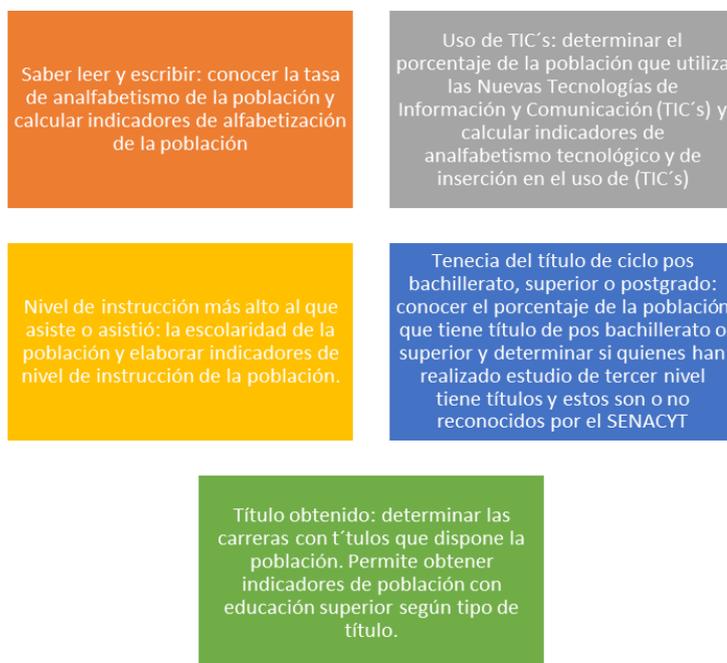


**Fuente: ANEXO 15: Determinación del perfil competitivo Matriz MPC**

**Elaborado por la Autora**

## Características educacionales

**Ilustración 4: Características**



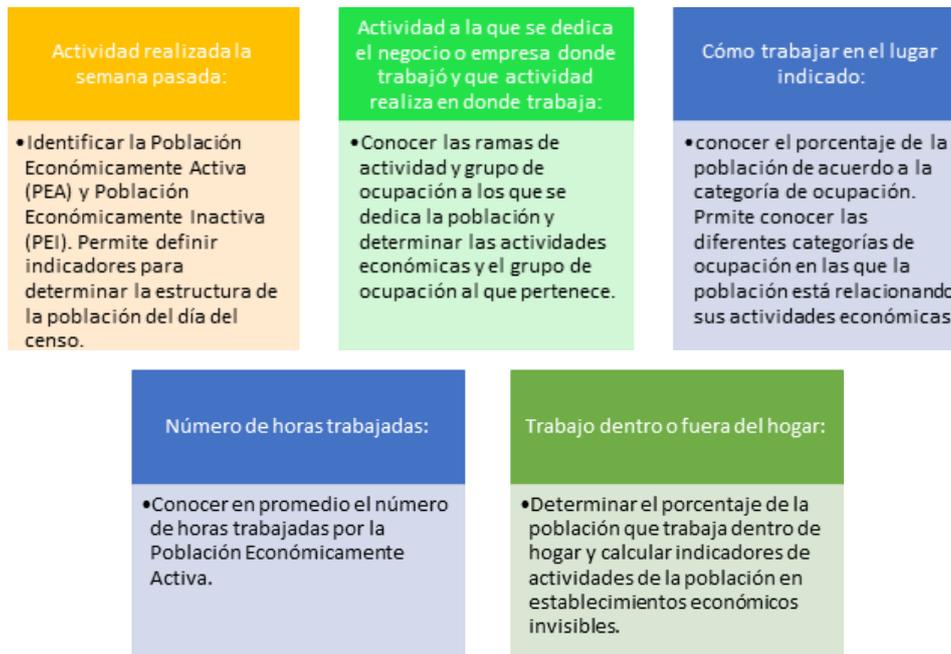
**Generales**

**Fuente: ANEXO 15: Determinación del perfil competitivo Matriz MPC**

**Elaborado por la Autora**

## Características económicas:

### Ilustración 5: Características económicas



Fuente: ANEXO 15: Determinación del perfil competitivo Matriz MPC

Elaborado por la Autora

Al aplicar la encuesta o formulario censal, se obtuvieron los siguientes resultados que nos permitirán definir nuestro mercado objetivo.

#### a. Descoordinación institucional

### Ilustración 6: Descoordinación institucional



Fuente: ANEXO 15: Determinación del perfil competitivo Matriz MPC

Elaborado por la Autora

## Débil articulación productor – usuario

### Ilustración 7: Débil articulación productor - usuario



**Fuente: ANEXO 15: Determinación del perfil competitivo Matriz MPC**

**Elaborado por la Autora**

En lo que respecta al dato de desempleo había dos datos oficiales: uno publicado por el Banco Central del Ecuador (BCE) con periodicidad mensual, cobertura de tres ciudades y con definiciones desactualizadas y otro publicado por el Instituto de Estadística y Censos (INEC) con periodicidad trimestral cobertura de 127 ciudades y también con definiciones desactualizadas. Después de un ejercicio de conciliación interinstitucional se homologó en una sola cifra con metodología estándar internacional. Finalmente en el tercer trimestre del año 2007 el Ecuador contó con un solo dato oficial de mercado laboral y producido de forma conjunta y coordinada entre el BCE e INEC. Una historia similar ocurrió con el indicador de pobreza. Antes del año 2007 existían al menos dos datos oficiales; uno publicado por el SIISE y otro por el INEC. Luego de un proceso de homologación finalmente el Ecuador hoy cuenta con un solo indicador homologado y transparentado en su metodología.

Sin embargo este fenómeno es reciente y heterogéneo. Prueba de ello son las estadísticas de acceso a la página web del INEC que en el período Enero – Junio 2007 promediaban un acceso mensual de 1.000 visitas, mientras que en el período Enero – Junio del 2011 el promedio alcanzo más de 1000.000 visitas.

## b. Capacitación basada en presupuestos

### Ilustración 8: Capacitación basada en presupuestos



Fuente: ANEXO 15: Determinación del perfil competitivo Matriz MPC

Elaborado por la Autora

## c. Usuarios con falencia de conocimiento

### Ilustración 9: Usuario con falencia de conocimiento

Usuarios con falencia de conocimiento	<p>La capacitación es como una navaja. Puede resultar peligrosa en manos de que no sabe cómo ni para qué fue implementada. También hay que reconocer que a veces ese desconocimiento es intencional y las capacitaciones son mal utilizadas por politiqueros con fines oscuros; la belleza de la capacitación radica en que más temprano que tarde revelará el verdadero alcance e interpretación.</p> <p>El problema más grande no es el del "desconocimiento internacional", sino del desconocimiento ligado a ausencia de competencias y familiaridad con las capacidades a desarrollar por parte de usuarios.</p> <p>Existen actores institucionales que no utilizan las capacitaciones de forma recurrente y que es evidente la necesidad de incluir en su agenda de corto y medio plazo, dentro de estos actores se pueden citar: mandos medios de organismos públicos dedicados a la planificación, inclusión económica y social, gobiernos locales, empresas medianas y pequeñas, una proporción importante de periodistas, reporteros y medios de comunicación en general y hasta en cierta sección de académicos.</p> <p>Es necesario reconocer que la capacitación es mucho más que resultados o emisión de certificados y que procesos de capacitación hasta de corto plazo requieren un uso intenso de sus procesos.</p> <p>Existen muchas instituciones que pueden hacer mucho al crear y producir cursos de capacitación físicos y virtuales, creando mecanismos de difusión y entranamiento, sin embargo ningún esfuerzo será suficiente si cada actor público y privada no utiliza la capacitación en el momento y en la forma adecuada. (Ver Anexo 16)</p>
---------------------------------------	--

Fuente: ANEXO 15: Determinación del perfil competitivo Matriz MPC

Elaborado por la Autora

#### d. Débil presencia del sector privado, algo mejor en el sector público.

### Ilustración 10: Débil presencia del sector privado, algo mejor en el sector público

La capacitación no debe ser privada de ningún sector, privado o público. Si bien se la produce en instancias públicas su uso debe ser privado. Las empresas, los estudiantes y los investigadores eran segmentos de usuarios que recién en la década 2000-2010 empezaron a demandar más y mejores capacitaciones públicas.

Sería muy fácil evidenciar que el Gobierno del economista Rafael Correa es el que más ha utilizado capacitación en comparación con anteriores y lo que ha sido más positivo es que las difunde y las utiliza en discusiones de temas públicos.

Ese comportamiento es positivo, independiente de la tendencia política que tenga cada ciudadano. Incluso para grupos opositores al Gobierno de Correa se le hace necesario estar capacitados para refutar o entablar discusiones. El ganador de esas discusiones siempre será la democracia porque ya no discutimos en base a supuestos o apreciaciones subjetivas.

Una forma de comprobar este despertar es analizar los medios de comunicación escritos. Si uno revisa la prensa nacional en los años noventa encontrará muy poca estadística oficial referente a capacitación, que fueron pasando los años los temas de investigación se centraban en capacitaciones como el "riesgo país" y la inflación, pocos casos de capacitación se reportaba, analizaba y discutía temas como el desempleo.

Arribando al año 2000 y en el lustre 2005-2010 la situación cambia y se puede encontrar con mayor facilidad reportes de capacitación (cada vez más extensos) sobre desempleo, migración, uso de tiempo, matrimonios y divorcios, pobreza (por ingreso, por necesidades insatisfechas, por consumo y hasta subjetivas), agropecuarias temas referentes a la matriz productiva y el cumplimiento de objetivos del Buen Vivir, entre varias otras.

Las organizaciones que ofrecen capacitación, por su lado deben crear herramientas más didácticas, fomentar más acercamientos e integrar los realizados esfuerzos plausibles como por ejemplo en el IAEN, Universidad Indoamérica, escuelas politécnicas y otras que unen información técnica, política y económica para emprendedores, si embargo queda muchísimo camino por andar (Ver Anexo 14)

Fuente: ANEXO 15: Determinación del perfil competitivo Matriz MPC

Elaborado por la Autora

#### 4.1.2 En términos procesales

##### a. Dependencia de operativos primarios

### Ilustración 11: Dependencia de operativos primarios

#### Dependencia de operativos primarios

En términos de procesos, las capacitaciones en el país tienen la debilidad de tener alta dependencia de operativos primarios, muchas capacitaciones útiles provienen de registros administrativos; las grandes conclusiones parecen estar en función de procesos operativos que no influyen en el desarrollo del país.

Hay muy poco uso de los registros de requerimientos y desarrollo del país, hay muy poco uso de los registros de requerimientos y necesidades implementadas en el PAC (Plan Anual de Capacitación) institucionales.

Esta invisibilización se debe al desconocimiento de la existencia de temas de capacitación requeridos y además del desconocimiento de la existencia de temas de capacitación requeridos y además del desconocimiento de la utilidad de las mismas.

Parte de esta debilidad se debe a que existe una real dependencia de estos operativos al momento de consultar capacitaciones estratégicas.

Fuente: ANEXO 15: Determinación del perfil competitivo Matriz MPC

Elaborado por la Autora

## **b. Dificultades logísticas de operativos primarios**

### **Ilustración 12: Dificultades logísticas de operativos primarios**

#### Dificultades logísticas de operativos primarios

Ejecutar una capacitación es complejo en términos económicos y logísticos, dentro de toda capacitación su información es muy delicada y estratégica que no se puede darse el lujo de depender de estos operativos, donde pequeñas descoordinaciones puede afectar enormemente a los resultados.

En este sentido no hace falta redescubrir lo descubierto, hay valiosas experiencias en países desarrollados que implementaron proyectos de fortalecimiento de capacitación para poder mejorar la producción de capacitaciones.

La propuesta que se presenta más adelante recoge este espíritu que plenamente puede ser aplicado a un país en vías de desarrollo, bajo razonables escenarios supuestos.

**Fuente: ANEXO 15: Determinación del perfil competitivo Matriz MPC**

**Elaborado por la Autora**

## **c. Desactualización tecnológica y fomento de uso de tecnología**

### **Ilustración 13: Desactualización tecnológica y fomento de uso de tecnología**

#### Desactualización tecnológica y fomento de uso de tecnología

La inversión en tecnología no significa comprar nuevos computadores. El problema tecnológico, específicamente en el sector de las capacitaciones en el Ecuador, para por la ausencia de procesos automatizados para poder ahorrar tiempo y dinero en la captura de información social.

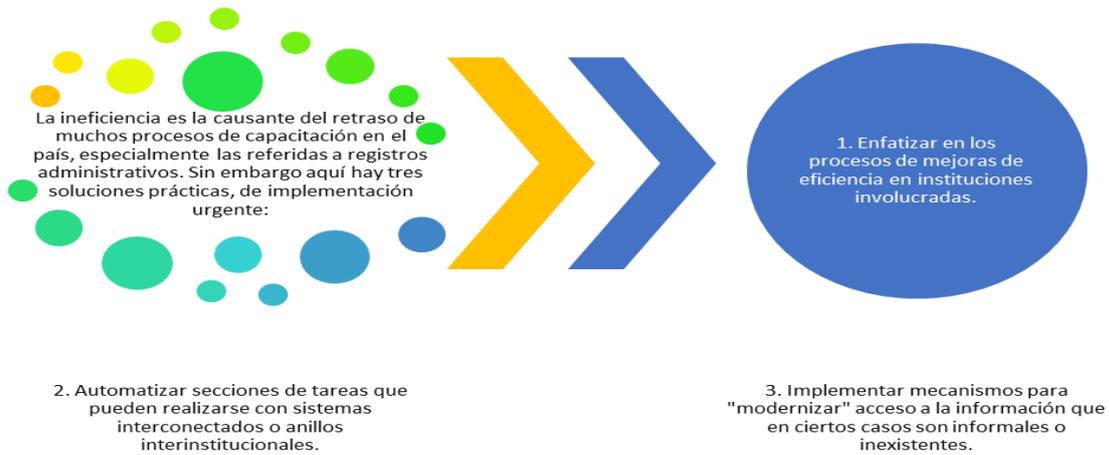
En pleno año 2015 aún hay entidades públicas que digitan formularios que pueden ser capturados digitalmente y enviados electrónicamente. Desafortunadamente también hay casos donde esto ocurre para justificar el trabajo de determinado personal que se resiste a utilizar tecnología, ahorro de tiempo y procesos.

**Fuente: ANEXO 15: Determinación del perfil competitivo Matriz MPC**

**Elaborado por la Autora**

#### d. Ineficiencias y retrasos en procesos

##### Ilustración 14: Ineficiencias y retrasos en procesos

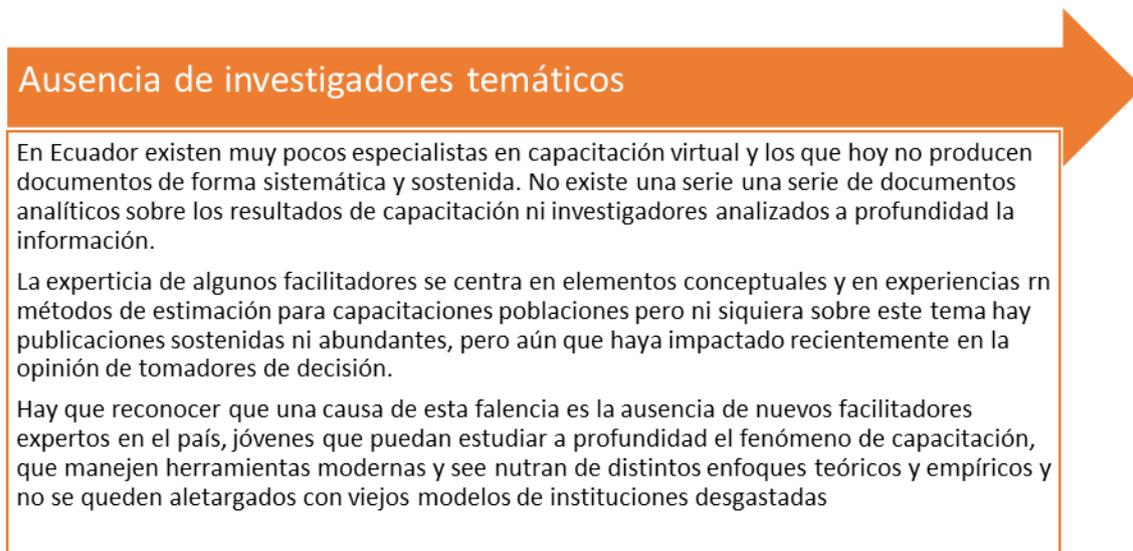


**Fuente: ANEXO 15: Determinación del perfil competitivo Matriz MPC**

**Elaborado por la Autora**

#### e. Ausencia de investigadores temáticos

##### Ilustración 15: Ausencia de investigadores temáticos



**Fuente: ANEXO 15: Determinación del perfil competitivo Matriz MPC**

**Elaborado por la Autora**

## **CAPÍTULO III**

### **ÁREA DE PRODUCCIÓN (OPERACIONES)**

#### **3.1 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO**

Aquino (1996) afirma que para los administradores de recursos humanos, los empleados y trabajadores son el recurso más valioso de todo programa, por esto la necesidad de invertir en ellos al proporcionarles continuamente oportunidades para mejorar sus habilidades. Esto constituye el desarrollo del personal. Incluye aquellas actividades designadas a capacitar, adiestrar y motivar al empleado, con el propósito de ampliar sus responsabilidades dentro de la organización.

Desarrollar las capacidades del trabajador proporciona beneficios para los empleados y para la organización. Ayuda a los trabajadores a aumentar sus habilidades, cualidades y beneficia a la organización al incrementar las habilidades del personal de manera costo-efectivo. (AQUINO, 1996)

La capacitación hará que el trabajador sea más competente y hábil. Además, al utilizar y desarrollar las habilidades del trabajador, la organización entera se vuelve más fuerte, productiva y rentable, afirma Chiavanato (1998).

En el marco de esta visión, exponemos en este capítulo, en primer lugar, los procesos de capacitación y adiestramiento. Segundo, programas y principios fundamentales de la capacitación. Tercero, plan de capacitación. Por último, técnicas de capacitación.

#### **Proceso de capacitación**

La capacitación se refiere a los métodos usados para proporcionar al personal de una empresa las habilidades que éstos necesitan para realizar su trabajo (Guzmán Proaño, 2010). Ésta abarca desde cursos sencillos sobre terminología hasta cursos complejos

que permiten entender el funcionamiento de un nuevo sistema; tales cursos pueden ser teóricos o prácticos, o combinados. (Ver Anexo 3)

La capacitación es un proceso que lleva a mejorar continuamente las actividades laborales, con el fin de implantar mejores formas de trabajo (CHIAVANATO, 1998). Entonces, ésta es una actividad sistemática, planificada y permanente, cuyo propósito general es: preparar desarrollar e integrar al recurso humano en el proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores.

En este sentido, la capacitación va dirigida al perfeccionamiento técnico del trabajador, para que éste se desempeñe eficientemente en las funciones a él asignadas. Producir resultados de calidad, dar excelente servicio a los clientes, prevenir y solucionar anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización, según lo considera Arias Galicia (1979).

Por medio de la capacitación el perfil del trabajador se adecua al perfil de conocimientos, habilidades y actitudes requerido en un puesto de trabajo. La capacitación no debe confundirse con el adiestramiento, este último implica una transmisión de conocimientos que hacen apto al individuo ya sea para un equipo o maquinaria (GARRY, 1995).

Los modos en que se puede realizar el proceso de capacitación son dos, según lo afirma Guzmán Valdivia (1989). Primero, el que se produce por y dentro el mismo grupo de trabajo; se da un intercambio que fomenta el aprendizaje a través de experiencias compartidas. En este aspecto, la capacitación de saberes es inherente al oficio específico de cada trabajador.

Segundo, la que es acometida por una persona ajena al ámbito de la organización. Por ejemplo, facilitadores externos de empresas especializadas en el área. Se capacita al personal de una empresa para alcanzar la satisfacción por el trabajo que realiza; pues si un empleado no está satisfecho con la labor que lleva a cabo no podrá efectuar un trabajo eficiente (citado en Aquino, pág. 45 – 63).

El proceso de capacitación es un proceso continuo. El mismo está constituido de cinco pasos, a que continuación mencionamos: (GUZMÁN VALDIVIA, 1989)

1. Analizar las necesidades. Identifica habilidades y necesidades de los conocimientos y desempeño.
2. Diseñar la forma de enseñanza: Se elabora el contenido del programa, folletos, libros, actividades...
3. Validación: Se eliminan los defectos del programa y se hace una presentación restringida a un grupo pequeño de personas.
4. Aplicación: Se dicta el programa de capacitación.
5. Evaluación: Se determina el éxito o fracaso del programa.

### **Proceso de adiestramiento**

El adiestramiento es un proceso educacional a corto plazo, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades en función de objetivos definidos (Mondy,1997). El adiestramiento es, en primer lugar, la educación profesional que adapta al individuo para un cargo o función dentro de una organización. Éste implica la transmisión de conocimientos, sea éste información de los productos, de los servicios, de la organización, de la política organizacional... En segundo término, implica un desarrollo de habilidades entendido como un entrenamiento orientado a las tareas y operaciones que el personal va a ejecutar. (ARIAS GALICIA, 1979)

Molina Z. (1996) considera que el proceso de adiestramiento se realiza cuando un trabajador tiene poca experiencia o se contrata para un trabajo que le es totalmente nuevo. Una vez que los trabajadores han sido incorporados a una empresa, ésta tiene el compromiso de desarrollar en ellos actitudes y conocimientos indispensables para que cumplan bien su labor.

El adiestramiento de personal, además de completar el proceso de selección, orienta al nuevo trabajador o empleado sobre las características y particularidades propias del trabajo a ejecutar. Ofrece al trabajador la oportunidad de actualizar y renovar sus conocimientos, para que estén a tono con los avances técnicos.

En este sentido, el adiestramiento consiste en proporcionar o fortalecer los conocimientos que el individuo necesita para el eficiente desempeño de sus actividades laborales; de acuerdo con los cambios tecnológicos, los nuevos requerimientos de procesos de trabajo en la organización. Es un proceso educacional a corto plazo aplicado de manera organizada. El adiestramiento está orientado de manera directa a las tareas y operaciones que van a ejecutarse. (MONDY, 1997)

Los programas de adiestramiento constituyen una herramienta para lograr que el personal adquiriera los conocimientos necesarios, que le permitan ampliar y desarrollar las aptitudes para ejecutar el trabajo en forma eficiente. Los programas de adiestramiento constituyen un factor relevante en el mejoramiento de los niveles de productividad. Lo cual implica la puesta en práctica de un conjunto de elementos que favorecen el desenvolvimiento laboral de los trabajadores, por medio del suministro de un conjunto de herramientas que facilitan la realización de las actividades, mediante el desarrollo intensivo y continuo de habilidades que favorecen el logro de los objetivos establecidos para alcanzar la eficiencia organizacional. (MOLINA, 1996)

En los programas de adiestramiento existen varias técnicas, una que se aplica es el método de los cuatro pasos: (Ver Anexo 4)

- Prepare al trabajador.
- Muéstrole el trabajo.
- Póngalo a prueba.
- Sígallo en la práctica.

Un método alternativo es el siguiente:

- El instructor dice y hace.
- El instructor dice y el alumno hace.
- El alumno dice y el instructor hace.
- El alumno hace y dice.

Existen varios tipos de adiestramientos, entre éstos tenemos:

- Inducción: Es la orientación general que se le da al empleado para adecuarlo al puesto, al grupo y a la institución. Este tipo de formación tiene la meta de crear una actitud favorable del empleado y facilitar su proceso de integración.
  
- Adiestramiento a través de la experiencia: Consiste en reunir un grupo de personas en base a tareas o áreas similares para intercambiar experiencias, métodos y recursos. En tales espacios se debe establecer un flujo informativo precisando objetivos, expectativas, dinámicas, metodología, aspectos organizativos y el código para el análisis. Este tipo de formación es útil, pues de la experiencia de los individuos o grupos se enriquece el trabajo y se comparten vivencias significativas.
  
- Adiestramiento “en” y “para” la organización: Consiste en desarrollar al máximo el potencial humano de la institución, por vía de la implementación de un sistema de educación permanente que abarque las siguientes etapas:
  - Preparación y actualización para el mejor desempeño del cargo.
  - Preparación para otros cargos que pudiera ocupar el empleado.
  - Preparación para el desarrollo general integral.

Los objetivos del adiestramiento, son los siguientes:

- Incrementar la productividad.
- Promover la eficiencia del trabajador, sea obrero, empleado o funcionario.
- Proporcionar al trabajador una preparación que le permita desempeñar su puesto con mayor responsabilidad.
- Promover un ambiente de mayor seguridad.

- Ayudar a desarrollar condiciones de trabajo más satisfactorias, mediante los intercambios personales surgidos con ocasión del adiestramiento.
- Promover el mejoramiento de los sistemas y procedimientos.
- Contribuir a reducir los movimientos de personal, tales como renuncias y destituciones.
- Contribuir a reducir las quejas de empleados proporcionando una ética de trabajo más elevada.
- Facilitar la supervisión de personal.
- Promover los ascensos sobre la base del mérito personal.
- Contribuir a la reducción de los accidentes de trabajo.
- Reducir el costo de operación.

#### Programas de capacitación

Los programas de capacitación son la traducción de las expectativas y necesidades de una organización en determinado periodo de tiempo. Éste corresponde a la realidad que se espera concretar efectivamente en un determinado plazo y, por lo mismo, debe estar vinculada a los recursos disponibles y las disponibilidades organizacionales. (RODRIGUEZ S., 2000) (Ver Anexo 5)

Newman (1990), en su libro *Capacitación del Servidor Público* realiza algunas recomendaciones para la elaboración de un programa de capacitación y afirma que se pueden considerar, por lo menos, tres criterios:

1. **Distribución personalizada de los recursos:** El énfasis se enfoca en lograr que la mayor cantidad de funcionarios participen de la capacitación. Implica determinar el presupuesto disponible y sobre esa base asignar la capacitación, se prioriza la cobertura de las actividades que se aprueben.
2. **Distribución centrada en la capacitación específica:** Aquella destinada a resolver brechas de competencias que están dirigidas a debilidades de la

organización. Las acciones se orientan, a veces, a temas que están alejados de los intereses y motivaciones de los funcionarios.

3. Distribución orientada a la capacitación específica, que también da cuenta de la capacitación general: En este tipo de escenarios los procesos de detección de necesidades dan cuenta de toda su fortaleza, en la medida que han sido capaces de considerar, sin exclusiones previas, todas las perspectivas y expectativas vigentes en la organización. (NEWMAN, 1990)

Es preciso concordar que los programas de capacitación comprenden cuatro subsistemas:

1. Detección de las necesidades de capacitación.
2. Diseño del programa de capacitación.
3. Ejecución de la capacitación.
4. Evaluación de los resultados de la capacitación.

Para desarrollar el segundo componente resulta ineludible abordar previamente el tema de la identificación de las materias para las cuales se precisa capacitación. Por lo cual, se deben articular en torno a un programa que concuerde con las prioridades de la organización.

De allí que los programas de capacitación exigen una planificación que incluye los siguientes aspectos Guzmán Valdivia (1989), Molina (1996) y Arias Galicia (1979):

- 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.  
Se debe considerar:
  - Número de personas.
  - Disponibilidad de tiempo.
  - Grado de habilidad, conocimientos y tipos de actitudes.
  - Características personales de comportamiento.
- Local donde se efectuará la capacitación considerando las alternativas en el puesto de trabajo o fuera del mismo, en la empresa o fuera de ella.
- Periodicidad de la capacitación considerando el horario más oportuno o la ocasión más propicia.
- Calculo 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.

En resumen, según Aquino 1996, los programas de capacitación, sean éstos a medio o largo plazo, poseen siguientes las fases:

- Investigar y analizar el programa a implementar.
- Diagnosticar la situación.
- Planificar y proponer una serie de acciones para solucionar el problema.
- Poner en marcha las acciones.
- Seguir la evolución la evolución del programa.
- Adaptar y corregir.

## **Principios fundamentales de la capacitación**

Garry Michell, en su libro “Manual del Capacitador” (páginas 32 – 43) cita que el contenido de la capacitación involucra cuatro tipos de cambios de comportamiento, a saber: (Ver Anexo 22)

1. Transmisión de informaciones: Distribuir información entre los entrenados como un cuerpo de conocimientos.
2. Desarrollo de habilidades: Destrezas y conocimientos directamente relacionados con el desempeño del cargo actual. Es una capacitación orientada de manera directa a las tareas y operaciones del trabajador.
3. Desarrollo de actitudes: Se refiere al cambio de actitudes negativas por actitudes más favorables entre los trabajadores, aumento de la motivación, desarrollo de la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión.
4. Desarrollo de conceptos: la capacitación puede estar conducida a elevar el nivel de abstracción y conceptualización de ideas, ya sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica administrativa o para elevar el nivel de generalización.

El contenido de los programas de capacitación conlleva a establecer principios fundamentales inherentes a éstos, entre los cuales tenemos: (SCHULTZ DUANE, 1991)

- Las necesidades de las personas.
- El crecimiento individual.
- La participación como aprendizaje activo.
- La capacidad para dar respuestas a necesidades de la realidad y la posibilidad de aplicarlas a la vida cotidiana.
- Los conocimientos y experiencias de los participantes revalorizan y refuerzan el aprendizaje existente, al incorporar nuevos conocimientos.
- La capacitación en equipo que permite mayor posibilidad de interacción e intercambio.

- Preparar al personal para la ejecución de las diversas tareas particulares de la organización.
- 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.
- 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.
- El individuo debe acompañar los resultados de su desempeño.
- La persona aprende mejor cuando está motivada para aprender.
- La distribución de los periodos de aprendizaje debe considerar la fatiga, la monotonía y los periodos adecuados para la asimilación de lo aprendido.
- El ejercicio y la práctica son indispensables para el aprendizaje y la retención de habilidades.
- El aprendizaje eficiente depende de la utilización de técnicas adecuadas.
- Ayuda al individuo en la solución de problemas y en la toma de decisiones.
- Aumenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Forja líderes 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.

Con respecto a las organizaciones, tenemos que: (WERTHER W., 1995)

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más 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.
- Desarrolla el sentido de responsabilidad hacia la empresa.
- Logra que se perfeccionen los ejecutivos y empleados en el desempeño de sus puestos.
- Mantiene a los ejecutivos y empleados permanentemente actualizados.
- Mejora las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la empresa.
- 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.

### **Integración de un plan de capacitación**

Cuando se desarrolla un plan de capacitación se está enseñando a alguien un nuevo conocimiento acrecentando el valor de esa persona en la organización. La capacitación tiene que aportar el conocimiento necesario para realizar tareas específicas e infundir el deseo de llevarla a feliz término (Chiavanato, 1998). (Ver Anexo 4)

Guzmán Proaño, en su libro “Cómo implementar las competencias” (2010), afirma que se utilizará la información del análisis para diseñar los programas y plan de capacitación y desarrollo.

El análisis mostrará el tipo de habilidades, y, por tanto, de capacitación que se requieren. El análisis es útil para asegurar que todas las actividades estén asignadas a posiciones específicas. El análisis reporta como las actividades y los conocimientos requeridos han sido identificados, lo que amerita un plan de capacitación.

Modelo de plan de capacitación. Denominación del plan de capacitación:

- Plan específico de aprendizaje con predominio en la empresa.
- Plan específico de aprendizaje con predominio en el centro de formación.
- Plan profesional: prácticas pre-profesionales.
- Plan específico de pasantía en la empresa.

### **Plan de programa de capacitación:**

#### **Contenido**

- Introducción y Antecedentes
- Evaluación de necesidades

#### **Descripción del Programa**

- Proceso de formulación
- Caracterización del contexto
- Diagnóstico
- Planificación de la capacitación
- Esquema de conceptualización y diseño

#### **Objetivos**

#### **Componentes**

- Fortalecimiento técnico
- Fortalecimiento administrativo

#### **Programación esquemática**

- Primera Etapa
- Segunda Etapa

#### **Recursos Financieros Requeridos**

Los expertos consideran que el plan de capacitación debe enfocarse al menos en cuatro cuestiones, a saber:

- Objetivos de capacitación
- Deseo y motivación de la persona
- Principios de aprendizaje
- Características de los instructivos

- Objetivos de capacitación:
  - Resultados deseados de un programa de entrenamiento.
  - Disposición y motivación de la persona (GUZMÁN PROAÑO, 2010)

### **Técnicas de la capacitación aplicada**

Las técnicas didácticas son el entramado organizado por el facilitador por medio de las cuales busca cumplir los objetivos propuestos. Éstas son mediaciones y como tal tienen una carga relativa a la formación social, valores y formación (Chiavanato, citado en Guzmán Proaño, página 96). Las técnicas se encuentran en constante relación con las características personales y habilidades del individuo y de los grupos; además, del contenido a trabajar, de las condiciones físicas del espacio y el tiempo a emplear. (Arias Galicia, 1979)

Entre las técnicas de capacitación aplicadas tenemos las siguientes: (Ver Anexo 28)

- Técnicas de capacitación aplicadas en el sitio de trabajo. Dentro de este contexto tenemos:
  - Instrucción directa sobre el puesto: La cual se da en horas laborables. Se emplea para enseñar a obreros y empleados a desempeñar su puesto de trabajo. Se basa en demostraciones y prácticas repetidas, hasta que la persona domine la técnica. Esta técnica es impartida por el capacitador, supervisor o un compañero de trabajo.
  - Rotación de puesto: Se capacita al empleado para ocupar posiciones dentro de la organización en periodo de vacaciones, ausencias y renuncias. Se realiza una instrucción directa.
  - Relación experto-aprendiz: Se da una relación maestro-aprendiz. En dicha relación existe una transferencia directa del aprendizaje y una retroalimentación inmediata (Guzmán Proaño, 2010).
- Técnicas de capacitación aplicadas fuera del sitio de trabajo: En este ámbito existen las siguientes: (SILICEO, 1980)
  - Conferencias, videos, películas, audiovisuales y similares: Esta técnica no requiere de una participación activa del trabajador, economiza tiempo y recurso. Ofrece poca retroalimentación y bajos niveles de transferencia y repetición.

- Simulación de condiciones reales: Permite transferencia, repetición y participación considerable; generalmente las utilizan las compañías aéreas, los bancos y los hoteles. Consiste en la simulación de instalaciones de operación real, donde el trabajador va a aprender de manera práctica su puesto de trabajo.
- Actuación o socio drama: Esta técnica da la oportunidad al trabajador a desempeñar diversas identidades; crea vínculos de amistad y de tolerancia entre los individuos y permite reconocer los errores.
- Estudio de casos: Permite al trabajador resolver situaciones parecidas a su labor. El trabajador recibe sugerencias de otras personas y desarrolla habilidades para la toma de decisiones. En esta técnica se practica la participación, más no la retroalimentación y la repetición.
- Lectura, estudios individuales, instrucción programada: Se refiere a cursos basados en lecturas, grabaciones, fascículos de instrucción programada y ciertos programas de computadoras. Los materiales programados proporcionan elementos de participación, repetición, relevancia y retroalimentación, la transferencia tiende a ser baja.
- Capacitación en laboratorios de sensibilización: Consiste en la modalidad de la capacitación en grupo. Se basa en la participación, retroalimentación y repetición. Se propone desarrollar la habilidad para percibir los sentimientos y actitudes de las otras personas.

A modo de conclusión, se podría afirmar que la capacitación como el adiestramiento en Recursos Humanos son factores determinantes para el cumplimiento de los objetivos de toda organización.

Desarrollar tanto actitudes como destrezas, crecimiento personal y profesional, en los trabajadores y empleados permite que éstos desempeñen su trabajo con mayor eficiencia y calidad. La capacitación es, por tanto, una inversión para la organización. Pues los resultados que se obtienen de ella no sólo benefician al empleado, sino que contribuye al logro de los objetivos empresariales.

La utilización efectiva de los recursos humanos de una organización depende de la correcta aplicación de las fases de capacitación y adiestramiento, que se han descrito anteriormente, tales como: detectar necesidades de capacitación; identificar los recursos

para la capacitación y adiestramiento, diseño del plan de capacitación; ejecución del programa de capacitación, y la evaluación, control y seguimiento del mismo. Esta labor también permite establecer y reconocer requerimientos futuros, asegurar a la empresa el suministro de empleados calificados y el desarrollo de los recursos humanos disponibles.

La evaluación del desempeño juega un papel muy importante en el desarrollo de los recursos humanos de una organización, pues su correcta aplicación se convierte en un medio de motivación y estímulo en los empleados, que finalmente termina beneficiando a la organización.

### **3.1.1 Descripción de proceso de transformación.**

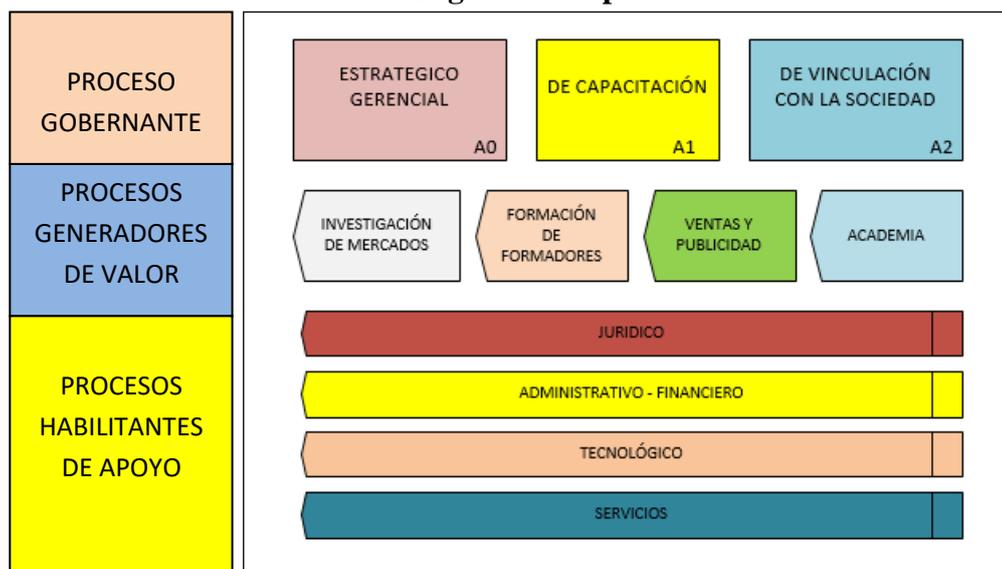
La propuesta que se implementa no involucra la transformación de un producto, por lo tanto, no existe la necesidad de seleccionar materia prima, realizar procesos de adquisición, buscar el mejor oferente o realizar concurso de ofertas. El proyecto aquí desarrollado se fundamenta en brindar el servicio de capacitación vía internet. Los beneficiarios son servidores públicos, privados y público en general que desee mejorar sus conocimientos en alguna área en especial.

El proceso que llevará el servicio que se brindará, empieza en la detección de necesidades, competencias o capacidades que los capacitados requieran. Para cumplir con esta actividad se recurrirá a levantar encuestas en una investigación de campo. Esta se basará en un instrumento que tiene como filosofía de diagnóstico el Balanced Scorecard (BSC). Este instrumento de diagnóstico nos permitirá determinar las necesidades, competencias, capacidades, áreas del conocimiento; así como también, artes u oficios que el entorno exija para mejorar la productividad, contribuyendo así al cumplimiento de la matriz productiva.

Este diagnóstico nos permitirá diseñar, organizar e implementar los cursos necesarios en el servicio que se ofrecerán. De este mismo diagnóstico, se desprenden las necesidades para cada curso, a saber: número de asistentes, número de cursos, logística, equipos técnicos, servicio de internet, plataformas virtuales, talento humano de capacitación (facilitadores) y de apoyo, refrigerios, material de oficina y de papelería, etc.

Este proceso se estima que se desarrollará en 90 días previa la oferta del servicio. En el mismo intervendrán especialistas en investigación de mercados, expertos en BSC, encuestadores y especialistas en Excel y SPSS. En el siguiente diagrama se representa un modelo de organización del servicio, aplicando un organigrama por procesos. (Ver Anexo 3)

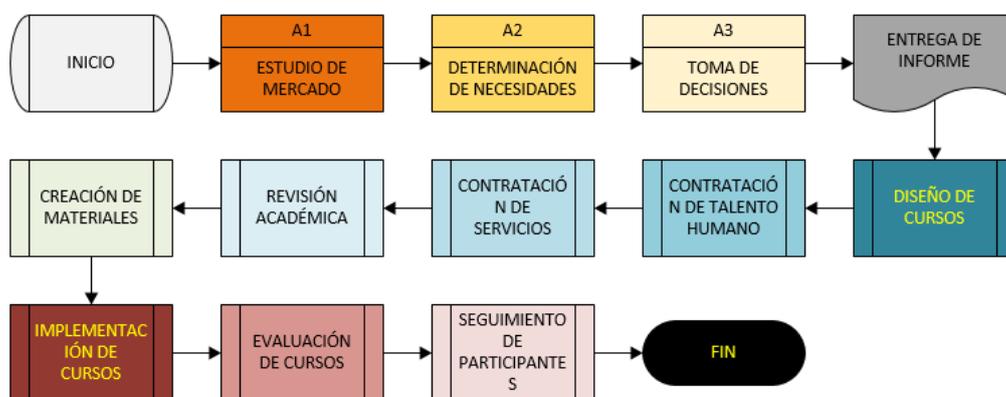
**Ilustración 16: Organización por Procesos**



Fuente: Plan Estratégico Fundación Finceae  
Elaborado por la Autora

A continuación se detalla el proceso que llevará a brindar el servicio desde la detección de la necesidad hasta la entrega del servicio. Indicando tiempos de cada fase y el tiempo total de producción.

**Ilustración 17: Flujo de procesos**



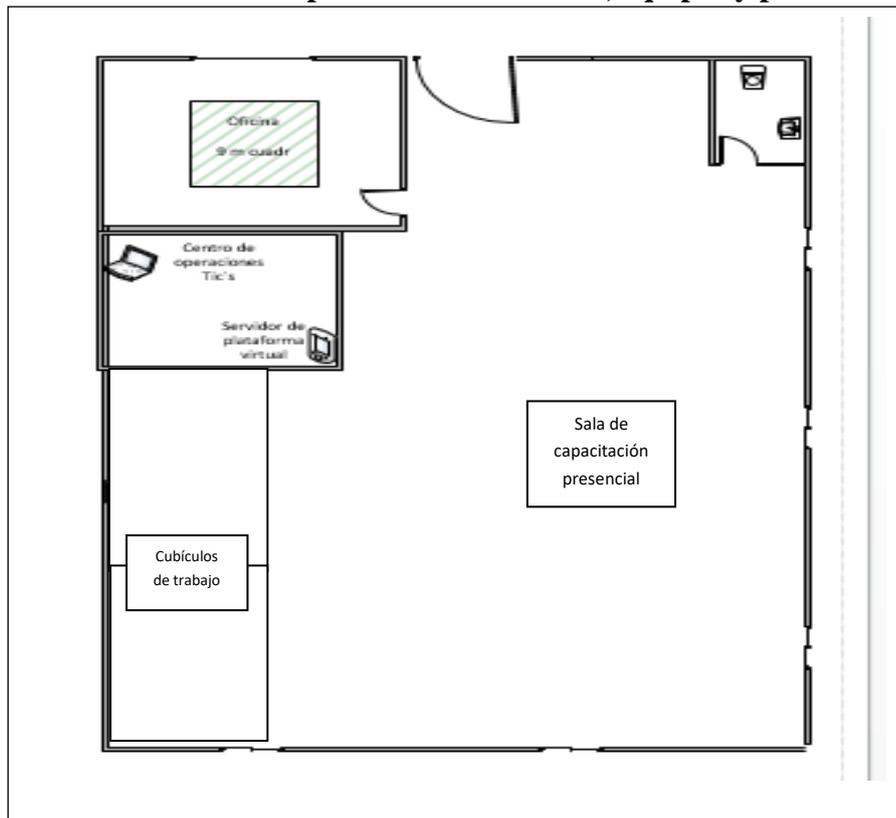
Fuente: Plan Estratégico Fundación Finceae  
Elaborado por la Autora

### 3.1.2 Descripción de instalaciones, equipos y personas.

Para brindar el servicio que se propone se disponen de las instalaciones, equipos y personas que a continuación se describe:

1. Administrativo Gerencial: Presidente Ejecutivo, coordinadores de procesos estratégicos y directores de procesos vitales.
2. Equipos e instalaciones: los cursos se dictarán desde la sala de capacitación y como equipos fundamentales la plataforma MOOC.
3. Personal de apoyo: se requiere de un técnico en sistemas e ingeniero en telecomunicaciones. Los facilitadores, expertos en educación @learning.

**Ilustración 18: Descripción de instalaciones, equipos y personas**



Fuente: Fundación Fincae 2015.

Elaborado por la Autora

Las instalaciones se especifican en el plano anterior, en el mismo se realiza una descripción de la planta, identificando el flujo de materiales. Lo que se grafica es suficiente en función de tamaños de equipos y la movilidad de las personas.

Las instalaciones constan de:

DIMENSIÓN ARQUITECTÓNICA TOTAL: 60 M<sup>2</sup>

OFICINA PRINCIPAL: 4 M<sup>2</sup>

HABITACIÓN DE SERVIDOR Y SALA DE REUNIONES: 10 M<sup>2</sup>

BAÑO: 2M<sup>2</sup>

SALA DE ESPERA: 4 M<sup>2</sup>

SALA DE CAPACITACIÓN PRESENCIAL: 30 M<sup>2</sup>

PUESTOS DE TRABAJO FIJOS: 2 (8m<sup>2</sup>)

Los equipos que se presentan representan la capacidad instalada y costos en función de la proyección de la cuota de mercado que se pretende asumir.

TABLA 4: Equipos de Capacitación

ACTIVIDAD	EQUIPO	VELOCIDAD NOMINAL	CANTIDAD DE EQUIPOS	COSTO
Curso o seminario presencial. Capacidad 40 participantes.	Laptop o	Inmediata	1	\$ 4500 USD
	computador de		1	\$550USD
	mesa, proyector y		1	\$200USD
	parlante.		1	
			<b>Total</b>	<b>\$1200USD</b>

Fuente: Fundación Fincae 2015

Elaborado por la Autora

Para el caso de las personas, se debe hacer al menos en un cuadro en donde se justifique el tiempo (horas hombre) por tarea para calcular el mínimo de operarios necesarios en el proceso.

TABLA 5: Horas Hombre

ACTIVIDAD	TIEMPO	No. PERSONAS	HORAS-HOMBRE
Planificación del seminario	30 días	1	240
Inscripción de participantes	5 días	2	16
Desarrollo de materiales	3 días	2	16
Alquiler de equipos extras.	1 día	1	8
Contratación de facilitadores	1 día	1	8

Fuente: Fundación Fincae 2015

Elaborado por la Autora

### 3.1.3 Tecnología a aplicar.

En el proceso del servicio que se ofrecerá se utilizará el internet. Los cursos se dictarán a través de la vía virtual, por lo tanto, la tecnología a utilizar es la navegación 4GLT, en la misma se hará uso de la plataforma MOOC. (Ver Anexo 30)

En cuanto a equipos tecnológicos estarán: un servidor de 16 pares, tres plasmas para seguimiento de cursos y cinco computadores de mesa para los facilitadores y su trabajo de seguimiento de los participantes. La impresión de resultados e informes se realizará en una impresora de tinta permanente. (Ver Anexo 29)

## 3.2 FACTORES QUE AFECTAN EL PLAN DE OPERACIONES

### 3.2.1 Ritmo de producción.

Se estima que para empezar, se desarrollen al menos dos cursos virtuales por mes. Los cursos serán de mínimo cuarenta (40) horas, en jornadas de ocho (4) horas diarias, dando un total de diez (10) días de trabajo en plataforma.

En la tabla siguiente se resume el ritmo de producción:

TABLA 6: Ritmo de Producción

ACTIVIDAD	No PERSONAS	TIEMPO PROMEDIO	TIEMPO NORMAL	RITMO DE TRABAJO
1. Desarrollo del curso	3 (facilitador, técnico en plataforma y coordinador académico)	40 horas/mes	40 horas/mes	100%

Fuente: Fundación Fincae 2015  
Elaborado por la Autora

### 3.2.2 Nivel de inventario promedio.

En el servicio de capacitación virtual, se estima que el inventario de productos estará dado por el número de cursos que se realicen; sin embargo, es necesario aclarar que el “stock de productos” en este caso son de carácter intangibles, pues es el conocimiento plasmado en los syllabus, las guías de estudio, los videos, material de aprendizaje se realizarán una sola vez y quedarán registrados y se podrán distribuir a los participantes por la plataforma, reduciendo con esto los niveles de stock en bodega, que prácticamente, no existe. (Ver Anexo 1) (Ver Anexo 4) (Ver Anexo 9)

### 3.2.3 Número de trabajadores.

TABLA 7: Equipos de Capacitación

Cargo	Función	Número	Fijo/ variable	Planta /contrato	Observaciones
Presidente Ejecutivo	Representar legal y extrajudicialmente a la Fundación;	1	Fijo	Planta	Se cambia cada periodo de dos años.
Coordinador Académico	Gestionar la Administración de la fundación y los proyectos.	1	Variable	Contrato	Su permanencia está en función de los resultados obtenidos y de su desempeño profesional.
Técnico en sistemas	Revisar y dirigir los cursos en plataforma.	1	Variable	Contrato	Su permanencia está en función de los resultados obtenidos y de su desempeño profesional.
Facilitador(es)	Controlar el servicio de internet y acceso a plataforma.	1 (o varios, según el número de cursos)	Variable	Contrato	Su permanencia está en función de los resultados obtenidos y de su desempeño profesional.
Personal administrativo Tesorero, contador, secretaria, jurídico y de servicios.	Preparar el material del curso. Cumplir las funciones inherentes a cada uno.	1 por cada cargo.	Fijo	Planta	Su estabilidad laboral está en función de su desempeño.

Fuente: Fundación Fincae 2015

Elaborado por la Autora

### **3.3 CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN**

#### **3.3.1 Capacidad de Producción Futura**

La capacidad de producción futura si se tuviera total disponibilidad de capital, sería de doce cursos al mes. La administración es una sola y la organización dependería de las áreas que cada curso genere. La dirección general está a cargo del coordinador académico, quien, entre sus funciones está la de revisar que los contenidos, syllabus, materiales y guías de aprendizaje sean los adecuados para cada curso.

Los facilitadores son a contrato y de trabajo “free lance”, es decir que su trabajo no requiere una presencia en la institución sino que pueden hacerlo desde su casa o lugar ajeno a la fundación. En este caso no se requiere espacios de trabajo y la contratación está en función del número de cursos: “a mayor cantidad de cursos, mayor personal contratado”. La visión del servicio brindado es empezar con dos cursos mensuales y finalizar con los doce propuestos. (Ver Anexo 4)

### **3.4 DEFINICIÓN DE MATERIAS PRIMAS**

#### **3.4.1 Especificación de materias primas y grado de sustitución que pueden presentar.**

La materia prima necesaria para el servicio que se propone es el conocimiento. Sin el conocimiento que disponen los facilitadores no se podría entregar un servicio de calidad, por ello, es fundamental la contratación de muy buenos expertos en los temas que se capacitará. En cuanto a productos sustitutos no existe dificultad, por cuanto los profesionales que se contraten para cada curso, se encuentran en el mercado laboral y se puede escoger los mejores elementos.

### **3.5 CALIDAD**

#### **3.5.1 Método de Control de Calidad.**

Para el control de calidad del servicio, se aplicarán las siguientes estrategias:

1. Informes de plataforma MOOC de acceso de participantes, tiempo de trabajo del facilitador, plazos de ejecución de actividades, chats en plataforma, encuesta en plataforma de satisfacción del facilitador, el servicio de internet, de la plataforma, de claridad de las guías de aprendizaje, etc.
2. Para la toma de decisiones para la continuidad de cursos, se tomará en cuenta: el ingreso financiero de cada curso, la asistencia de participantes, la necesidad de los cursos por el entorno, la pertinencia en tiempos, el desempeño laboral de los facilitadores; todo esto fundamentado en indicadores de gestión del Balanced Scorecard. (Ver Anexo 3)

### **3.6 NORMATIVAS Y PERMISOS QUE AFECTAN SU INSTALACIÓN.**

#### **3.6.1 Seguridad e higiene ocupacional**

Las normas de seguridad, higiene, aspecto ambiental y salud laboral, vienen dadas por las mismas autoridades de los distintos ámbitos de salud, bienestar y seguridad. Así, por ejemplo: la seguridad de las instalaciones e infraestructura, está dada por el cuerpo de Bomberos, estos exigen conexiones eléctricas seguras y de acuerdo con las normas internacionales de cableado para el servicio de internet.

El Municipio de Quito, a través de la Dirección de Higiene, así como también el Ministerio de Salud, a través de los centros de salud, revisan las condiciones higiénicas de las instituciones previas un permiso de funcionamiento. Siendo estas muy rigurosas, son dignas de cumplir. En el mismo sentido el Ministerio de Educación, para nuestro caso, exige el cumplimiento de normas de salud ocupacional y físicas. Para finalizar, todas estas instituciones obligan a disponer de manuales de funcionamiento, procesos, emergencias y de riesgos. Estos manuales se elaborarán conforme avance el proyecto.

## **CAPÍTULO IV**

### **ÁREA DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN**

#### **4.1 ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y DEFINICIÓN DE OBJETIVOS**

##### **4.1.1. Visión, Misión y Análisis FODA de la empresa**

###### **VISIÓN**

Enfocar nuestro quehacer en la excelencia, aportando a la productividad y competitividad de nuestros clientes, contribuyendo así al desarrollo del país.

##### **4.1.2 Misión de la empresa**

###### **MISIÓN**

La fundación Fincae, organiza, coordina e implementa cursos orientados a la actualización de conocimientos mediante la educación continua, así como a la prestación de servicios de consultoría con profesionales altamente calificados y tecnología avanzada, para que sus clientes desarrollen ventajas competitivas.

##### **4.1.3 Análisis FODA**

###### **VALORES**

**Transparencia.-** Con cultura de rendición de cuentas en cuanto a gestión, resultados y manejo financiero.

**Trabajo en equipo.-** De colaboración e integrando los esfuerzos del personal para conseguir los objetivos.

**Flexibilidad.-** Apertura para aceptar y asimilar los cambios sin oponer resistencia por el simple hecho de hacerlo.

**Responsabilidad.-** Reconocer la importancia del trabajo a realizarse y cumplir con las actividades, logrando los resultados dentro de los plazos establecidos.

**Mejora Continua.-** Preocupación permanente por satisfacer las necesidades y expectativas del cliente.

**Iniciativa y creatividad.-** Presentar soluciones innovadoras, identificando nuevas oportunidades y ejecutando antes proyectos antes no realizados.

## **POLÍTICAS**

- Satisfacer los requerimientos de nuestros clientes con estándares de calidad internacionales.
- Promover el desarrollo de la organización a través de la formación de equipos de trabajo y desarrollo profesional de sus integrantes.
- Fortalecer nuestra labor a través de alianzas, asociaciones y convenios con otros sectores afines a los objetivos de la Fundación.
- Mantener una gestión organizacional efectiva.
- Mantener informada a la comunidad y organismos de control sobre las actividades y resultados de las capacitaciones.

## **OBJETIVOS GENERALES**

1. Planificar, diseñar, organizar y ejecutar eventos de capacitación que permitan actualizar conocimientos a los diferentes sectores de la sociedad y público en general, así como a los profesionales, empleados y trabajadores, para potenciar su competitividad y desempeño laboral.

2. Ofrecer servicios de consultoría, y capacitación, en los campos de la administración pública y otros.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Fortalecer la gestión administrativa, financiera y técnica para alcanzar el éxito en los eventos de capacitación.
2. Diseñar estrategias adecuadas que permitan incrementar el número de asesorías y consultorías.

### **ESTRATEGIAS**

1. Mantener el Sistema de gestión de la calidad, mejora continua y un enfoque hacia la excelencia en la organización y eventos de capacitación.
2. Diseñar una metodología para seguimiento de los programas de capacitación que permita conocer el impacto de éstos en nuestros clientes.
3. Realizar estudios de mercado para conocer de forma objetiva los segmentos de mercado, nuevos productos o servicios requeridos y las necesidades y expectativas de los clientes.
4. Realizar un marketing de imagen de nuestra organización.

### **POLÍTICA DE CALIDAD**

Mantener permanentemente la capacitación continua, con compromiso de servicio de calidad a nuestros clientes, entendiendo sus requerimientos, logrando su satisfacción con oportunidad, mejoramiento continuo, creatividad y visión de país.

## OBJETIVOS DE LA CALIDAD

Los objetivos de la Calidad se refieren a cuatro perspectivas consideradas estratégicas para la organización, fundamentadas en la aparición del BSC, como son: perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva de procesos y perspectiva de aprendizaje y crecimiento, los cuales están alineados con el plan estratégico.

Tabla 8. Objetivos de la Calidad

<b>PERSPECTIVA</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>FRECUENCIA</b>
<b>FINANCIERA</b>	1. Mantener la rentabilidad	Índice de rentabilidad al menos del 23%	Anual
<b>CLIENTE</b>	2. Mejorar la satisfacción del cliente	Índice de satisfacción del cliente de al menos el 88%.	Al término de cada curso
<b>INTERNA</b>	3. Enfocar la gestión de acuerdo a los criterios del Modelo del Premio Nacional de la Calidad “Malcolm Baldrige”	Criterios: N° 1 : Planeación Estratégica cumplida al 90%  N° 2: Enfoque al cliente y mercado cautivo en al menos 80%	Anual

<b>APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO (inductores de las otras tres perspectivas)</b>	4. Mantener la estabilidad del personal.	Índice de Rotación de personal Máximo 13%	Anual
	5. Realizar reuniones de trabajo.	Número de reuniones de trabajo por unidad al menos una reunión por unidad	Mensual
	6. Implementar la Gestión del Conocimiento	Cursos y horas de capacitación al menos de 80 horas / hombre	Anual

Elaborado por la Autora

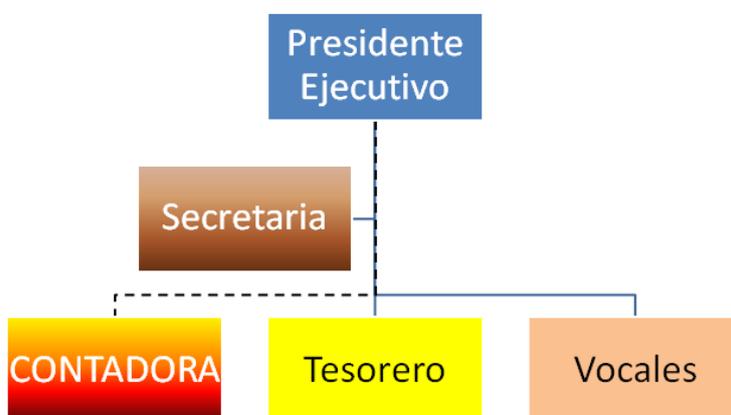
Fuente: Manual de calidad de Fundación FINCAE, 2012

## ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Para llevar adelante un análisis dentro de una organización es imprescindible conocer su estructura, para así entender cómo funciona e identificar sus características.

### Organigrama de la fundación Fincae

Ilustración 19: Organigrama Fundación FINCAE



Fuente: Manual de Calidad Fundación FINCAE

Elaborado por la Autora

El organigrama indica que la fundación posee una estructura lineal, jerárquica, centralizada, donde las decisiones son tomadas por la Presidencia Ejecutiva.

En la actualidad las decisiones correspondientes a Marketing para Capacitación y Consultoría son tomadas por dicha Coordinación, puesto que la Unidad de Marketing aún no está formalmente conformada. (Ver Anexo 3)

#### **4.1.3.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO (Ver Anexo 11) (Ver Anexo 21)**

En esta sección se efectúa el análisis ambiental tanto interno como externo de la Fundación Fincae, para determinar su situación actual y sus posibilidades de competir en la industria que ofrece servicios de Capacitación y Consultoría en la ciudad de Quito.

#### **4.2 ANÁLISIS DEL AMBIENTE INTERNO**

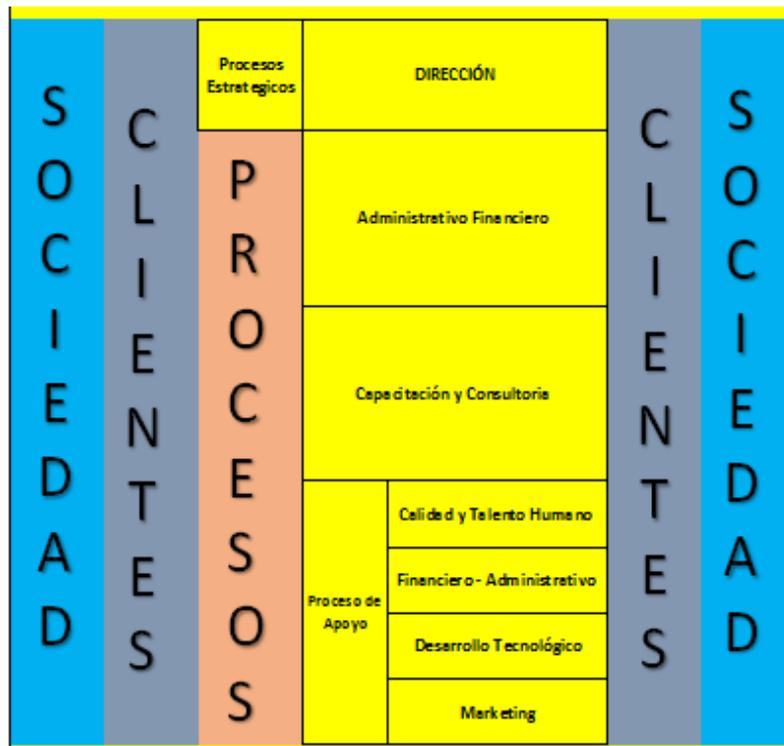
Este análisis se encarga de investigar las características propias de la fundación de manera que se logren identificar las fortalezas y debilidades que posee.

La forma más adecuada para realizar esta investigación es mediante la interacción directa con el personal de la fundación, ya que este puede ofrecer información relevante y precisa basada en su experiencia personal al interior de la institución.

Junto con la investigación realizada a través de la observación directa y la revisión de documentos, permiten conocer la organización e identificar sus características.

#### **Descripción de procesos fundación FINCAE**

Ilustración 20. Mapa de Gestión de la Calidad de la Fundación Fincae



Fuente: Manual de la Calidad de la Fundación Fincae  
Elaborado por la Autora

Para que la organización funcione como un sistema, esta requiere:

- Recursos Humanos.- profesional y capacitado para el desempeño de las funciones, procesos y responsabilidades asignadas en cada una de las unidades de la organización, administrado en forma técnica, utilizando el Sistema de Gestión del Talento Humano, con el fin de garantizar los requerimientos académicos de nuestros clientes.
- Infraestructura adecuada como son las instalaciones que dispone la sede matriz, ubicada en la Avenida 10 de Agosto 2200 y Pasaje Mercadillo.
- Recursos tecnológicos.- equipos, herramientas informáticas, y materiales adecuados a las necesidades de actualización del conocimiento de nuestros clientes.
- Recursos financieros, los cuales son auto-gestionados.

La Fundación Fincae dentro de su mapa de procesos presenta; Procesos Gobernantes, Procesos Productivos y Procesos de Apoyo. (VER ANEXO 3)



Fuente: Procesos de la Fundación Fincae  
Elaborado por la Autora

### **Procesos Gobernantes:**

Dentro de estos procesos se agrupan aquellos encargados de la planificación y dirección la Fundación Fincae. Para el caso de la Fundación Fincae se identifica para la Presidencia Ejecutiva, los procesos gobernantes de estrategia gerencial, de capacitación y de vinculación con la sociedad, siendo esta unidad precisamente la responsable del proceso.

### **Procesos Productivos:**

Los procesos productivos o generadores de valor son: investigación de mercados, formador de formadores, ventas y publicidad y academia; estos se encargan del diseño y ejecución de los productos y servicios que la organización ofrece a sus clientes, es decir, el “Proceso Productivo de Consultoría” y el “Proceso Productivo de Capacitación”.

### **Procesos de Apoyo:**

Los procesos de apoyo de la fundación Fincae, son aquellos que complementan el sistema y dan soporte a la organización. Sirven a los demás procesos y son; Calidad y Talento Humano, Administrativo Financiero, Desarrollo Tecnológico, Marketing.

Actualmente, la fundación Fincae no ha logrado funcionar como un sistema por diversos factores. El proceso de Consultoría y el de Capacitación, han venido funcionando de manera independiente debido a que son productos y segmentos de mercado diferentes. Esta podría ser una de las causas para que la fundación Fincae haya logrado posicionar solamente sus servicios de Capacitación y no el de Consultoría.

El proceso de apoyo de Marketing no existía, tampoco una unidad específica que se encargue de estas actividades. Se delineó un proceso y una unidad de Marketing a raíz del lanzamiento de este proyecto, trabajando en conjunto con la Coordinación de Calidad y Talento Humano y el personal del Área Creativa. Posteriormente la Coordinación de Calidad y Talento Humano documentó este proceso y lo incluyó en el Manual de la Calidad de la fundación Fincae, sin embargo, la organización aún no ha difundido esta información, y no funciona de acuerdo con los procesos identificados en el manual.

Por otra parte, existen procesos manejados por “áreas conflictivas”, de acuerdo con el criterio expuesto por los empleados y directivos de la Fundación Fincae. Así por ejemplo, el proceso Administrativo Financiero que está atrasado en la elaboración de Estados Financieros de períodos anteriores.

Todo esto ha producido una ruptura al interior de la Fundación Fincae. A pesar que la organización ha levantado y documentado sus procesos, no los aplica por lo que no está funcionando como un sistema.



Fuente: Flujograma de Procesos de la Fundación Fincae  
Elaborado por la Autora

## **ANÁLISIS DE LA MEZCLA DE MERCADO ACTUAL**

Para completar el análisis interno de la organización es necesario que se determine la mezcla de mercado (4P's) que utiliza la organización actualmente para satisfacer las necesidades de sus clientes.

### **Cartera actual de productos de la fundación Fincae**

De la fundación Fincae actualmente oferta los siguientes productos, con las siguientes características: (Ver Anexo 10)

**Cursos Abiertos:** Todos aquellos eventos de capacitación, sean éstos cursos o seminarios en las áreas de informática aplicada y ciencias de la computación, tecnologías de la información y comunicaciones, diseño y evaluación de proyectos, gestión empresarial y más, que la fundación Fincae realiza bajo especificaciones establecidas por el **mesiado** (Centro) y bajo necesidades generales de los clientes. Estos eventos se los ofrece al público en general. Los cursos abiertos se los realiza en las instalaciones definidas por la fundación Fincae.

**Cursos Cerrados:** Todos aquellos eventos de capacitación, sean éstos cursos o seminarios en las áreas señaladas en los cursos abiertos y que de la fundación Fincae realiza bajo requerimientos del cliente, en cuyo caso los contenidos, horarios y demás especificaciones se establecen con él. Los cursos cerrados se los puede realizar en las instalaciones de la fundación Fincae o en las establecidas por el cliente.

**Cursos Virtuales u On Line:** Todos aquellos eventos de capacitación, sean estos cursos o seminarios en las áreas señaladas en los cursos abiertos, se los ofrece al público en general en la modalidad virtual. De la fundación Fincae utiliza una metodología y estrategias propias para Educación Virtual y, mediante el uso apropiado de las Tecnologías de la Información y Comunicación, propone un sistema de estudio innovador, flexible y de aplicación práctica. Esta modalidad permite, además, la agilización de procesos de reducción de tiempo y costos para las empresas.

La fundación FINCAE, a través de sus cursos en modalidad virtual (MOOC), posibilita que un gran número de profesionales de entidades públicas y privadas, que se hallan dispersos geográficamente, puedan seguir recibiendo capacitación o actualización sin necesidad de desvincularse de su puesto de trabajo, ni realizar costosos desplazamientos.

**Consultoría:** Las organizaciones modernas para hacer frente a los retos que impone la globalización, requieren de cambios en sus sistemas, procesos, técnicas y gestión del conocimiento para lo cual la fundación Fincae ofrece servicios de asesoría y consultoría en las siguientes áreas:

- Desarrollo de software y aplicaciones.
- Gestión de sistemas de calidad.
- Gestión de proyectos.
- Gestión estratégica y organizacional, y otras.

De esta manera, de la fundación Fincae pretende desarrollar las competencias del capital humano de instituciones públicas y privadas en todos los niveles de la organización, así:

Ilustración 21. Competencias desarrolladas por de la fundación Fincae en las organizaciones



Fuente: Fundación FINCAE  
Elaborado por la Autora

La Coordinación de Capacitación y Consultoría de la fundación Fincae se encarga de la planificación, ejecución y evaluación de los cursos abiertos, cursos cerrados, cursos virtuales y consultoría, que son los productos que la organización ofrece actualmente en el mercado cumpliendo con los requisitos establecidos en el reglamento interno, los convenios o contratos, y las normas de calidad ISO 9001:2008.

Actualmente en el área de capacitación, los cursos cerrados son los que guían la programación para la realización de los cursos abiertos. Al diseñar dichos cursos de acuerdo con las necesidades de capacitación de las empresas que los solicitan, se identifican las tendencias del mercado y de esta manera se organizan y ofertan cursos abiertos con las mismas temáticas. Sin embargo, dentro de su oferta académica, de la fundación Fincae oferta más de 20 cursos.

En lo referente a cursos virtuales, actualmente de la fundación Fincae ofrece solo un curso virtual de Proyectos Sociales con Formato SENPLADES y cursos abiertos de educación por competencias y destrezas con criterios de desempeño.

### **Procedimiento de Capacitación**

De acuerdo con la caracterización del Proceso Productivo de Capacitación y Consultoría, esta Coordinación cumple con las siguientes etapas para la prestación de sus servicios; planificación, ejecución y evaluación. Según el tipo de curso, estas etapas se desarrollan de la siguiente manera:

- **Cursos Abiertos**

Los cursos abiertos son los eventos de capacitación que de la fundación Fincae ofrece al público en general, con temas que se han logrado determinar en base a la detección de necesidades que se realiza a través de la solicitud de cursos específicos que realizan las empresas; y mediante las sugerencias realizadas por los instructores que al ser profesionales que están relacionados directamente con el medio, conocen de las necesidades actuales de capacitación de los clientes.

Con esta información la Coordinación de Capacitación pasa a diseñar y programar el evento. La programación del evento incluye la búsqueda de un instructor disponible, en caso de que la fundación Fincae no cuente con un instructor para dictar el curso, se busca en el medio externo a un profesional que cumpla con el perfil y se realiza una evaluación que incluye la presentación de una clase demostrativa. Una vez seleccionado el instructor apropiado, se realiza su inducción y se prepara el material didáctico para la ejecución del curso.

En la fase de ejecución del curso se dicta el programa académico planificado, manteniendo un control permanente durante el desarrollo del evento mediante el control de asistencias de estudiantes e instructor, y del registro de temas dictados por clase del instructor. Se realiza además una evaluación intermedia del evento en la que se observan las sugerencias y pedidos de los clientes.

Al término del evento se realiza una evaluación final del mismo por parte de los participantes; estudiantes e instructor. Una vez registradas las calificaciones, se entregan los certificados a quienes hayan aprobado el curso.

- **Cursos Cerrados**

Son aquellos eventos de capacitación que la fundación Fincae ofrece de manera exclusiva a las empresas clientes que lo solicitan. Dichos cursos son planificados y diseñados conjuntamente con la empresa-cliente, tomando en cuenta sus necesidades propias de capacitación.

Después de recibir los requerimientos del cliente, se elabora una propuesta a la que se da seguimiento hasta la confirmación de la realización del curso. Una vez que este ha sido confirmado se procede como en el caso de los cursos abiertos; se consigue un instructor calificado, se prepara el material didáctico para poder dar paso a la ejecución del mismo, y se ejecuta el evento cumpliendo con el mismo proceso detallado para los cursos abiertos.

- **Curso Virtual u On Line.**

En la fase de planificación del curso se diseña el mismo a partir de la detección de necesidades de capacitación de los clientes, entonces se realiza la programación y se prepara el material didáctico. El material para un curso virtual ofrecido por de la fundación Fincae incluye:

- El programa del curso.
- Los contenidos desarrollados del curso.
- Actividades propuestas a los participantes.
- Material de evaluación y auto-verificación.
- Material adicional de apoyo.

Una vez inscritos los participantes se crea el curso sobre la plataforma MOOC, que incluye varios elementos como foros, chats, cuestionarios, encuestas, consultas, tareas, bases de datos, entre otras herramientas que permiten al cliente seguir sus clases, aprender, e ir construyendo el conocimiento.

Una vez iniciado el curso se realiza el control de acceso al Entorno Virtual de Aprendizaje (EVA), así como de la participación y realización de tareas por parte de los estudiantes. De igual manera se realiza el control del cumplimiento del rol del tutor y una evaluación intermedia cuando es necesario.

Al igual que en los cursos abiertos y cerrados, se atiende a peticiones y sugerencias de los clientes y al culminar se realiza la evaluación final del evento. De acuerdo con el registro de calificaciones, se envía por correo el certificado a los participantes que aprobaron el curso. El desarrollo de los contenidos del curso debe ser cubierto en un total de 32 horas sin considerar las actividades del estudiante.

Los cursos en modalidad virtual son un producto nuevo que ofrece la fundación FINCAE. Uno de los objetivos de este proyecto es dar soporte a este producto, es así que se llevó adelante una investigación de mercado para cumplir con este objetivo, y así poder contemplar estos resultados para la formulación de las estrategias de Marketing.

- **Consultoría**

En lo que se refiere a los servicios de consultoría que de la fundación Fincae ofrece, se cumple de manera general con las mismas etapas. Los cursos abiertos que de la fundación Fincae dicta, están organizados por módulos que tienen una duración de 32 horas cada uno. En estos cursos se inicia en la planificación y posteriormente la ejecución y evaluación. Sin embargo dentro de la documentación del sistema de gestión de calidad no existe información que detalle las actividades específicas que deban desarrollarse para prestar el servicio de consultoría.

- **Diseño de los cursos de Capacitación**

Se dictan en diferentes horarios que regularmente pueden ser; de lunes a jueves dos horas diarias de 7h00 a 9h00, o en la tarde a partir de 17h00 a 19h00 o de 19h00 hasta las 21h00. Se dictan cursos intensivos los viernes y sábados; viernes de 18h00 a 21h00 y sábados de 8h00 a 13h00. En el caso de los cursos INCOMPANY (cerrados), los horarios y duración se estructuran conjuntamente con la organización cliente, de acuerdo a sus requerimientos. En cuanto a sus contenidos, los cursos abiertos se programan de acuerdo a la detección de necesidades que se realiza dentro del procedimiento antes detallado para cada tipo de curso, en base a la cual se elabora el material didáctico respectivo. En los cursos cerrados en cambio, los contenidos y material didáctico son determinados en conjunto con el cliente, observando sus necesidades específicas.

### **Criterios de Aceptación y Rechazo**

La Coordinación de Capacitación y Consultoría considera como producto no conforme a aquellos cursos abiertos, cerrados o de modalidad virtual, cuya evaluación intermedia o final sea inferior a 2.8 sobre 4.0.

Los criterios que se consideran en la evaluación de los cursos abiertos y cerrados, están relacionados con el diseño, el instructor, el material didáctico, instalaciones, equipos, la organización y el desarrollo del curso.

Los criterios que se consideran en la evaluación de los cursos virtuales están relacionados con los aspectos generales y administrativos del evento, la tutoría, los contenidos y actividades del curso, la evaluación y el aprendizaje: utilidad y valoración de lo aprendido. El tratamiento será definido entre el responsable del proceso, el subcoordinador y demás involucrados quienes determinarán la acción correctiva a adoptar con el fin de evitar que por esas causas se vuelva a repetir un producto no conforme.

De acuerdo con el seguimiento realizado por la Coordinación de Capacitación y Consultoría de la fundación Fincae, a partir del año 2013, el nivel de satisfacción anual general ha sido superior al límite establecido para el rechazo del producto y ha cumplido con las metas establecidas.

### **Análisis de la Participación de Mercado y Crecimiento de Mercado de los servicios de capacitación (Ver Anexo 18)**

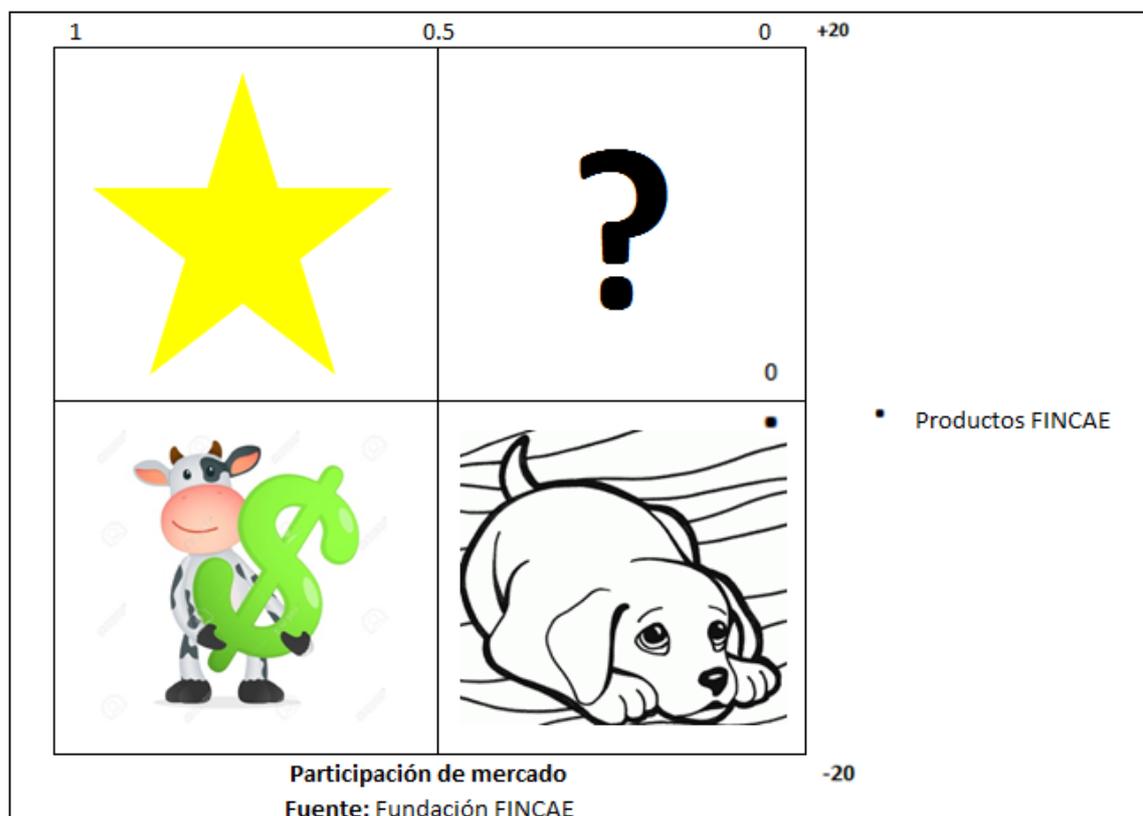
Para realizar este análisis se utiliza la Matriz BCG, esta nos permitirá ubicar a los servicios de capacitación que ofrece de la fundación Fincae en el cuadrante correspondiente, de acuerdo con su participación relativa y el crecimiento en el mercado, para así considerar la situación actual de los servicios que brinda de la fundación Fincae en la formulación de las estrategias de Marketing.

En función de los datos que muestra la Secretaría Técnica de Capacitación (SETEC) acerca del crecimiento del mercado en el 2014 en las ramas de computación e informática y administración, y de la participación de mercado de los servicios de capacitación de la fundación Fincae respecto del mercado total reportado por la SETEC, los servicios de capacitación de la fundación Fincae se ubican en el cuadrante de los “perros”. Tienen una baja participación en el mercado y el crecimiento en la industria fue negativo. (Ver Anexo 2) (Ver Anexo 9)

Sin embargo, para poder formular estrategias apropiadas para cada uno de los servicios que la Coordinación de Capacitación y Consultoría de la fundación Fincae ofrece, se llevó a cabo el análisis interno de los productos y servicios de capacitación. (Ver Anexo 10)

De acuerdo con los cálculos realizados para ubicar estos productos en la Matriz BCG tenemos que:

Ilustración 22: Matriz BCG-Productos Coordinación de Capacitación y Consultoría  
FUNDACIÓN FINCAE



Los cursos abiertos corresponden al cuadrante de las “vacas de dinero”, es decir que tienen una alta participación de mercado del 68% y un crecimiento en el mercado del 11%.

Los cursos cerrados están en el cuadrante de las interrogantes, puesto que tienen una baja participación de mercado del 31% y un crecimiento del 54%.

En cuanto a la modalidad virtual existe apenas un curso, de manera que la participación de mercado es del 0,5% y su crecimiento por ser nuevo se consideró alto. Al ser un nuevo producto que ofrece de la fundación Fincae, se lo considera dentro del cuadrante de los productos “interrogantes”.

En lo que tiene que ver con consultoría, se ubicó este servicio en el cuadrante de los productos “perros”, ya que su participación de mercado es de 0% al haber existido una sola propuesta de consultoría en el año y por otra parte un crecimiento nulo.

### **Precio (Ver Anexo 19)**

El precio depende del tipo de evento de capacitación al que se haga referencia. Para los cursos abiertos, cada módulo tiene un precio de \$190 dólares americanos.

En el caso de los cursos cerrados, el precio se fija a partir de los requerimientos y especificaciones expuestos por la organización cliente en una negociación previa con la Coordinadora de Capacitación de la fundación Fincae. En esta reunión se acuerdan las características del curso.

Los cursos de modalidad virtual tienen un precio de \$125 dólares americanos.

Cuando se trata de servicios de consultoría, de igual forma se fija el precio en una reunión previa con el cliente.

Para los cursos abiertos y virtuales se otorga un descuento del 14.11% por pronto pago, si se inscriben grupos de tres o más personas se otorga el 5% de descuento.

Actualmente, un seminario organizado por de la fundación Fincae tiene un precio de \$160 dólares americanos por persona con el mismo descuento por pronto pago.

De la fundación Fincae trabaja con tres formas de pago que pueden ser; en efectivo o en cheque, con tarjeta de crédito tres o seis meses sin intereses, y On-line (por Internet).

### **Plaza**

Como ya se mencionó anteriormente, de la fundación Fincae brinda sus servicios en la ciudad de Quito. Sin embargo, ocasionalmente se organizan eventos fuera de la ciudad si es que alguna de las empresas clientes lo solicita.

Los cursos abiertos y virtuales de la fundación Fincae son destinados al público en general. Los cursos cerrados en cambio están dirigidos a empresas, o grupos de trabajadores que las empresas envían a capacitarse de acuerdo con requerimientos específicos.

Los cursos abiertos y cerrados se dictan de forma presencial, los clientes tienen que asistir al lugar determinado por de la fundación Fincae para la capacitación en el caso de los cursos abiertos, o al lugar acordado con la empresa en el caso de los cursos cerrados.

La modalidad virtual se dicta a través de Internet. El cliente puede acceder a la capacitación en el momento y lugar en que pueda hacerlo, dentro de los plazos establecidos para el curso. De la fundación Fincae cuenta con una amplia variedad de cursos en las ramas de educación y empresarial. Además, en el caso de los cursos cerrados de la fundación Fincae ofrece capacitación a medida, atendiendo de manera específica a las necesidades de las organizaciones clientes.

## **Promoción**

**Concepto de servicio:** “Nuestro diferenciador es la capacitación a medida.”

- **Propuesta de valor:** “Realizar actividades orientadas a la actualización de conocimientos mediante la educación continua, así como a la prestación de servicios de consultoría con profesionales altamente calificados y tecnología avanzada para que sus clientes desarrollen ventajas competitivas.”

Para la promoción de sus servicios, desarrolla las siguientes actividades: Actualmente de la fundación Fincae ha buscado posicionar su imagen entre los clientes de la siguiente manera:

- Publicidad
- Ventas personales
- Relaciones Públicas
- Exposiciones
- Casas abiertas

En lo referente a publicidad se utilizan en mayor medida medios escritos o impresos que se distribuyen en sitios que se consideran estratégicos. También se realiza publicidad a través de Internet y correo electrónico. Estas actividades se resumen a continuación en el siguiente cuadro:

Tabla 9. Resumen de actividades publicitarias

<b>Material publicitario</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Volumen</b>	<b>Cantidad Aprox.</b>	<b>Precio aprox.</b>	<b>Precio parcial</b>
Boletín electrónico	Mensual	1 x 11	30000	\$300	\$3300
Afiches	Anual	1	200	\$400	\$400
Anuncio de prensa	Semestral	1 x 2	1	\$300	\$600
Página WEB	Anual	1	1	\$560	\$560
Trípticos	Anual	1	2000	\$00	\$140
<b>TOTAL</b>					<b>\$5000</b>

Fuente: Fundación Fincae  
Elaborado por la Autora

## **DETERMINACIÓN DE FACTORES INTERNOS**

Luego de conocer a la organización, se pueden establecer aquellas características que presenta y que pueden representar fortalezas o debilidades para la institución. Esta información se complementa con el aporte que realiza el personal de la fundación Fincae, basada en su experiencia al interior de la institución. Para ello es necesario interactuar directamente con el personal y obtener información relevante a través de entrevistas, conversaciones y reuniones. (Ver Anexo 11) (Ver Anexo 12)

Para efectos de este estudio, se llevaron a cabo reuniones con el Presidente Ejecutivo de la fundación Fincae, la Coordinadora de Capacitación y Consultoría, la Coordinación de Calidad y Talento Humano, las Subcoordinadoras de Capacitación y Consultoría y el personal del Área Creativa de la organización, quienes están más estrechamente ligados a la problemática que se desea resolver.

El criterio emitido por todos los empleados mencionados, así como la observación directa del funcionamiento de la fundación Fincae, permitieron identificar los siguientes factores internos:

### **FORTALEZAS (Ver Anexo 21)**

*Garantiza la calidad de los programas de curso.*- La fundación Fincae ofrece cursos de actualidad con contenidos que resultan útiles para los clientes, planificados en base al criterio y recomendación de los instructores que al estar inmersos en el medio conocen los requerimientos de los clientes.

*Cuenta con instructores calificados.*- Los instructores cuentan con la formación académica y experiencia suficiente para satisfacer las necesidades de los clientes. Si los instructores son nuevos, son sometidos a un apropiado proceso de selección dentro del que se incluye generalmente la presentación de una clase demostrativa que permite evaluar al instructor de manera práctica.

*Posee personal comprometido.*- El personal de la fundación Fincae, a pesar de la poca motivación que ofrece la institución, trabaja responsablemente y responde desinteresadamente a los desafíos que la institución plantea.

*Realiza una selección exhaustiva de instructores.*- Se realiza un adecuado proceso para la selección de los instructores, en procura de la satisfacción de los clientes.

*Cuenta con instructores comprometidos.*- Además de su calidad profesional y humana, los instructores colaboran con la organización siendo flexibles ante sus requerimientos y los de sus clientes.

*Ofrece descuentos.*- La fundación Fincae brinda facilidades de pago a sus clientes.

## **DEBILIDADES (Ver Anexo 21)**

*Presupuesto limitado para Marketing.-* El presupuesto para Marketing es de \$2000 USD mensuales.

*No existe un proceso de Marketing definido.-* Originalmente en el mapa de procesos la fundación Fincae no se considera un proceso encargado del Marketing. Estas actividades se encargaban a las coordinaciones de Capacitación y Consultoría respectivamente.

*No hay un área específica que se encargue del Marketing.-* No se ha integrado formalmente un área que lleve adelante las actividades de Marketing.

*Espacio físico limitado para capacitación.-* El espacio físico utilizado para ejecutar los eventos de capacitación es reducido.

*Equipo tecnológico obsoleto en los laboratorios.-* El equipo tecnológico con que cuenta de la fundación Fincae en sus laboratorios no es actual y necesita ser renovado constantemente en vista del acelerado avance tecnológico.

*Excesiva carga de trabajo para el personal.-* Ciertos empleados tienen que llevar a cabo muchas actividades debido a que no se conocen los procesos que se han implementado en la institución.

*Facilita inscripciones en línea.-* Mediante su página WEB, la fundación Fincae ofrece a sus clientes la posibilidad de inscribirse a través del Internet.

*Precios elevados.-* El precio de los cursos que ofrece de la fundación Fincae no es accesible para la generalidad de las personas.

*Decisiones Politizadas.-* Ciertas decisiones responden a intereses de sectores políticos que existen al interior del Ministerio de Educación.

*Personal no especializado.*- Hay empleados que no cuentan con una formación profesional adecuada para desempeñar su función.

*No existe un Plan Estratégico de Marketing.*- La publicidad realizada por la fundación no responde a una estrategia definida.

*Procesos no forman parte de un sistema.*- Los procesos definidos al interior la fundación Fincae no se aplican en conjunto. Se llevan adelante independientemente.

*Selección inadecuada de personal administrativo.*- No existe un proceso de selección adecuado para el personal administrativo la fundación Fincae.

*Unidades de apoyo conflictivas.*- Existen algunas unidades de la organización que no cooperan con el resto de áreas.

*Comunicación insuficiente entre áreas.*- Existen problemas de comunicación entre áreas que provocan conflictos al interior de la institución.

## **ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO (Ver Anexo 13)**

Para determinar aquellas oportunidades y amenazas que la fundación Fincae tiene que enfrentar, es necesario llevar a cabo un análisis de aquellos factores que presenta el ambiente externo. Para esto, se deben tomar en cuenta las características que el medio presenta a nivel general; y aquellos factores que presenta el entorno cercano, es decir, la industria a la que la fundación Fincae pertenece.

### **ENTORNO EXTERNO LEJANO**

El entorno externo lejano presenta características que pueden o no influir sobre de la fundación Fincae. Son aquellos factores que se presentan a nivel general en la sociedad ecuatoriana, que se deben tomar en cuenta para identificar posibles oportunidades o amenazas para de la fundación Fincae.

## Factores Económicos

Los factores económicos a considerar debido a su relativa importancia para la organización, se resumen a continuación con los siguientes indicadores.

Tabla 10. Indicadores económicos

<b>INDICADOR</b>	<b>%</b>
Desempleo (enero 2014)	9.9%
Subempleo (enero 2014)	42.1%
Inflación anual (Mar 2014-Mar 2015)	1,47%
Tasa de interés activa	10,11%
Tasa de interés pasiva	5,54%
Variación anual del PIB	3,47%

Fuente: [www.bancocentraldelecuador.gob.ec](http://www.bancocentraldelecuador.gob.ec), Ministerio de Finanzas

Elaborado por la Autora

Los índices de desempleo y subempleo en el Ecuador son altos, el 52% de la población no tiene empleo. Esto significa que ese grupo de personas generalmente no podría acceder a los servicios que brinda de la fundación Fincae.

La inflación anual muestra un incremento en los precios del 1,47% en el último año (2015), lo que podría significar un aumento relativamente leve en los precios de los insumos de la fundación Fincae. Incremento que implicaría una posible reducción de las utilidades de la organización si es que no se revisan los precios de sus servicios. Si los precios de dichos servicios igualmente se incrementan, la demanda de los mismos se podría ver afectada.

En cuanto a las tasas de interés se podría hablar de una aparente situación favorable puesto que la tasa activa se redujo al 10,11% según el ministerio de finanzas. Esto podría favorecer a aquellas organizaciones que financian sus requerimientos de capacitación mediante créditos y a aquellas personas que difieren los pagos por los cursos que toman. Por otra parte el aumento de la tasa pasiva al 5,54% según el ministerio de finanzas, representa un ligero aumento en los ingresos de las personas, que podría significar una mayor posibilidad para que las personas accedan a los servicios de capacitación.

Tabla 11. Inflación (Relación porcentual)

	<b>Quito</b>	<b>SIERRA</b>	<b>NACIONAL</b>
GENERAL	1,12	1,44	1,47
EDUCACIÓN	5,86	6,11	6,64

Fuente: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/>  
Elaborado por la Autora

En el caso específico del sector educación, la inflación es del 5,86% en la ciudad y del 6,64% a nivel nacional, hecho que podría ser perjudicial para la demanda en el sector.

### **Factores Socio-Culturales**

Para analizar este tipo de factores se debe considerar que en la actualidad el mercado laboral es altamente competitivo, de manera que las necesidades de capacitación y actualización de conocimientos son elevados. Sin embargo, debido a las condiciones económicas actuales, las personas priorizan sus gastos y generalmente prefieren no invertir en capacitación.

Tabla 12. Estructura de Gastos de la población

<b>GASTO</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Alimentos</b>	41,3%
<b>Vestido</b>	3,2%
<b>Vivienda</b>	16,0%
<b>Muebles y enseres</b>	5,4%
<b>Salud</b>	7,4%
<b>Transporte</b>	12,0%
<b>Educación</b>	6,5%
<b>Otros gastos</b>	8,2%

Fuente: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/>

Elaborado por la Autora

### **Factores Tecnológicos**

Una amenaza en este sentido, es la evolución tecnológica permanente y acelerada en la rama informática que es a donde se orientan principalmente los servicios de

capacitación de la fundación Fincae. La organización debe renovar permanentemente los recursos tecnológicos con los que cuenta para ofrecer un servicio adecuado a sus clientes.

A la vez, la evolución tecnológica puede representar una oportunidad ya que genera nuevas necesidades de actualización de conocimientos en las personas, que requieren capacitación para poder manejar el nuevo software que aparece en el mercado.

### **Factores Político-Legales**

En este ámbito se puede tomar en cuenta que el gobierno, dentro de la ideología presentada a lo largo de su gestión, hablaba de emplear a “gente de manos limpias” y a las personas más capaces. En la práctica, los empleados del sector público necesitarían servicios de capacitación para ser competitivos y productivos.

Por otra parte en el escenario político actual, se vive un ambiente de tensión e incertidumbre por la confrontación que existe entre el ejecutivo, los assembleístas y los grupos de oposición que parecería definir a un vencedor a través de la lid electoral programada para el 2017. A través de esta, se deberá tomar en cuenta el marco legal que la asamblea defina y el impacto que este podría tener en el sector educativo en general y en particular en la industria que ofrece servicios de capacitación profesional. Otro de los factores político-legales a considerar es la falta de autonomía de la fundación Fincae, desde que pasó a ser una entidad regulada y controlada por el Ministerio de Educación.

### **Factores Medioambientales**

No existe mayor influencia de este tipo de factores en la actividad de la fundación Fincae debido al tipo de servicios que este ofrece. Sin embargo, es necesario que la organización promueva el aprovechamiento eficiente y adecuado de los recursos.

## ENTORNO CERCANO O INDUSTRIA

Para completar el análisis del ambiente externo, se debe examinar la industria en la cual de la fundación Fincae ofrece sus servicios. Para esto es necesario que se tomen en cuenta a quienes conforman dicha industria, es decir; los proveedores, los clientes, las posibles nuevas organizaciones entrantes en la industria, los productos sustitutos y los competidores directos.

### Análisis de proveedores

La fundación Fincae tiene como proveedores principales a los instructores que dictan los cursos. “Profesionales altamente calificados que pertenecen a entidades universitarias de prestigio, quienes son seleccionados rigurosamente basándose en sus conocimientos, experiencia laboral y competencias en tecnologías” (Ver Anexo 15)

Para los cursos abiertos y cerrados los instructores deben contar con las siguientes competencias:

Tabla 13. Competencias Instructores

<b>Competencias</b>	<b>Parámetros Mínimos</b>
Educación	Título Terminal 3er. Nivel y título complementario de 4to Nivel en la Especialización requerida.
Experiencia docente	Un evento en las áreas requeridas o afines en universidades, centros de capacitación o equivalentes
Áreas de conocimiento	Una de las áreas en que la fundación desarrolla sus actividades
Referencias de instructores ya calificados por la fundación.	A través del documento para referencias personales DCC-RP-07

Fuente: Documentación del Sistema de Gestión de Calidad. Fundación Fincae.  
Elaborado por la Autora

Si bien la Coordinación de Capacitación y Consultoría procura la contratación de instructores con títulos terminales de tercer y cuarto nivel, también considera como instructores a aquellos docentes cuyas clases demostrativas y experiencia profesional-técnica garanticen el cumplimiento de los objetivos y contenidos de los eventos de capacitación.

En la industria, estos no cuentan con un gran poder de negociación puesto que en el mercado existe una oferta considerable de profesionales capacitados para dirigir los cursos. La organización puede cambiar de instructores sin mayor problema, aun teniendo en cuenta la diferenciación que muestra la fundación Fincae frente a la competencia ya que sus instructores son altamente calificados. El proceso de selección garantiza la calidad de un instructor frente a un posible cambio.

El costo que representan sus servicios frente al precio de los cursos que se ofrece es alto, de acuerdo con el criterio de Anais Pazmiño, Coordinadora de Capacitación. Estos costos se resumen a continuación:

De acuerdo con estos datos, el costo promedio de un instructor por hora de clase dictada sería de \$10 USD. Si analizamos que cada nivel de un curso generalmente dura 32 horas, tendríamos que el costo total por instructor es de \$320USD.

El precio que paga un cliente por el curso es de \$65 dólares de manera que se requiere de la inscripción de por lo menos cuatro clientes para cubrir estos costos, aproximadamente la cuarta parte de una clase de 15 personas que es el número de estudiantes máximo recomendado, más de la mitad del número de estudiantes mínimo requerido para abrir un curso.

Además de los instructores, de la fundación Fincae cuenta con un grupo de proveedores calificados que suministra equipo tecnológico, suministros de oficina, materiales de aseo, etc.

Tabla 14. Principales proveedores calificados por de la fundación Fincae

DIST. JERUSALEN	GRAFICA SAN	SALUD COOP	CREATIVIDAD	EQ OFFICE
REDECOM	MUEBLIMA	PLASTICOS J.C.	DHL	COMPU PRINTER
COGECOMSA	SALUD S.A.	CORPORACION N 3D	ADI (Cristina)	MUNDO COM
TESALIA	BANCO DE GUAYAQUIL	GLORIA TIPAZ	TECWARE	PUNTO NET
EL COMERCIO	RECOR	COPITECSA	ENGLISH BOOK	LIFE COMPONENT
SERPIN	DIEGO FIERRO	FAST PRINT	COMPUIMA GEN	LION SECURITY
QUALITY PRINT	UNILIMPIO	RANGERSEG	ALPHA ELECTRONIC	ANPRISEC
VIAGRAFICA	CHENDRY	STRATTEGIA	SAVE SOLUCIONES	ALFOMBRAS Y PERSIANAS AMERICANAS
RODRIGUEZ GUARNIZO	ATLANTIC PUBLICIDAD	YOLANDA ESPINOSA	FERRETERIA ROBALINO	FERRETERIA MARISCAL
TRAVEL SHOP	SWISHER	AT&E	PONT TECHNOLOG	AMPARO TIPAZ

Fuente: Listado de Proveedores (Coordinación Administrativa Financiera)

Elaborado por: Fundación FINCAE

Según lo expuesto por el Sr. Levintong Ortega, ex-Coordinador Administrativo Financiero que manejaba el proceso de adquisiciones, los proveedores no cuentan con un alto poder de negociación puesto que la fundación Fincae posee una base de datos suficiente de empresas que pueden ofrecer estos productos y servicios.

Además, el mercado también presenta una oferta adecuada, de manera que de la fundación Fincae puede establecer siempre las condiciones y límites de una negociación.

## Análisis de consumidores

En esta industria que brinda servicios de capacitación, el consumidor posee un gran poder de negociación. Al no ser la capacitación una necesidad básica, es imprescindible incentivar la compra de estos servicios a través de la detección de las necesidades de los clientes que permita y oriente la elaboración de una mezcla de mercado adecuada. Por eso, es fundamental disponer de información suficiente y oportuna de los consumidores.

La fundación Fincae cuenta con una base de datos de quienes han utilizado sus servicios, pero presenta dificultades al momento de determinar las necesidades actuales del mercado que cambian constantemente y de manera muy rápida.

Entre sus principales clientes están:

Tabla 15. Principales clientes de los servicios de capacitación y consultoría de la fundación Fincae

CNT	Ministerio de la Vivienda	Consulpiedra
Acería del Ecuador	Contraloría General del Estado	Municipio de Riobamba
Adams del Ecuador	Dirección de Aviación Cívil	Municipio de Papallacta
AGIP-Ecuador	Denmar	Mutualista Pichincha
Andrade Gutiérrez	EMAAP-Q	Netmedios
ASIS Cía. Ltda.	Correos del Ecuador	Oxydental Exploration Company
Banco Centro Mundo	Eveready del Ecuador C.A.	Petrocomercial
Corporación Aduanera del Ecuador	Expocomer	Petroecuador
Banco Internacional	Fundación Mariana de Jesús	Petroproducción
Banco Ecuatoriano de la Vivienda	Hospital Metropolitano	Claro
Movistar	Hospital Vozandes	Procuraduría General del Estado
Bristol Myers Squib	Indega S.A.	Repsol YPF

Corporación Aduanera del Ecuador	Inducalza	Roche
Cámara de Industriales de Pichincha	Industria Omega C.A.	Satcom
Carrasco & Asociados	IESS	Sepci Cia. Ltda.
Casa de la Cultura Ecuatoriana	ISSFA	Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información
CENACE	Instituto Geográfico Militar	Superintendencia de Compañías
CODEMPE	Intellicom	Superintendencia de Bancos
Colegio de Ingenieros de Imbabura	Marconi Comunicaciones	Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones (ARCOTEL)
Comando Conjunto de las FFAA	Metropolitan Touring	Sistema Trolebus
Comercial Kywi	CONELEC	CELEC EP
Centro Seguros	Ministerio de Defensa	Tventas
CONCOPE	Ministerio de Finanzas	Uniplex
Confiteca	Ministerio de Gobierno	Visión Mundial
Asamblea Nacional	Ministerio de Educación	Xerox

Fuente: registros de contratos de la Fundación Fincae  
Elaborado por la Autora

Otra de las características del consumidor dentro de esta industria consiste en que es muy sensible al precio de los servicios puesto que, debido a los factores económicos antes analizados, las personas priorizan sus gastos y prefieren no invertir en capacitación si el precio es elevado.

En esta industria, la empresa que ofrece los mejores precios sin descuidar la calidad de sus servicios es la que domina el mercado. Por eso, teniendo en cuenta que de la fundación Fincae no cuenta con el financiamiento que otorga Secretaría Técnica de Capacitación (SETEC), la organización debe fijar acertadamente los precios.

Por otra parte, una ventaja que presenta la industria es que la mayoría de las empresas no tienen interés en ocuparse por sí mismas de la capacitación de sus trabajadores, sino que prefieren contratar los servicios de organizaciones especializadas en brindar este tipo de servicios.

### **Análisis de posibles nuevos competidores**

En este sentido, el servicio de capacitación, se presenta la mayor amenazas para de la fundación Fincae. En vista que no existen mayores barreras legales para la entrada de nuevos competidores en la industria de la capacitación, hay la posibilidad de que se creen nuevas organizaciones que ofrezcan servicios de capacitación y consultoría, e incluso que profesionales ofrezcan de forma individual estos servicios. Sin embargo, dentro de esta industria es muy importante el reconocimiento de la empresa o el valor de marca. Los clientes buscan el reconocimiento de la empresa para adquirir sus servicios de capacitación, con la finalidad de agregar valor a su currículum y así obtener una formación profesional que le permita elevar sus competencias y desarrollar sus habilidades.

Para alcanzar prestigio y reconocimiento en el medio, las empresas requieren de una inversión considerable para poder brindar un servicio de calidad. Debido al costo de los recursos tecnológicos que se requieren y de la publicidad necesaria para darse a conocer en el mercado, se deben aprovechar las economías de escala; eso implica que se debe contar con una infraestructura suficiente y apropiada para ofrecer estos servicios.

El prestigio y la experiencia alcanzados por la fundación Fincae y sus competidores principales a través del tiempo, representan una barrera de entrada para los posibles nuevos competidores que difícilmente podrían ofrecer un servicio de características similares. Para poder hacerlo se requeriría una gran inversión.

### **Análisis de productos sustitutos**

No existen en realidad productos sustitutos que reemplacen directamente a los servicios de capacitación y consultoría que ofrece de la fundación Fincae, podríamos considerar

como posibles sustitutos a los manuales, libros, y publicaciones en general que a través de diversos medios se ofrecen en el mercado para la capacitación en diversas ramas. Sin embargo, este tipo de opción no representa una amenaza para la institución puesto que no ofrece los mismos resultados y no cuenta con el reconocimiento que se obtiene al tomar un curso en un centro de capacitación que lo certifique.

Por otra parte, la tendencia actual de los profesionales es buscar su especialización a través de carreras de postgrado, en vista de la fuerte competencia en el mercado laboral. Sin embargo, los servicios de la fundación Fincae se centran en la actualización de conocimientos, de modo que no se puede considerar a la formación de cuarto nivel como un producto sustituto.

### **Análisis de la rivalidad de la competencia en la industria (Ver Anexo 14) (Ver Anexo 15)**

Existe una considerable oferta de servicios de capacitación en vista de la alta demanda que presenta el medio. Las exigencias del mercado laboral actual, altamente competitivo, crean en los clientes la necesidad de actualizar sus conocimientos y capacitarse.

El principal factor que representa una amenaza para de la fundación Fincae es que, según la información proporcionada por la SETEC, alrededor de 34 centros de capacitación (12 en la ciudad de Quito), que pertenecen a la industria en la que de la fundación Fincae brinda sus servicios, cuentan con su acreditación. Esto significa que a la vez cuentan con el financiamiento que esta Secretaría otorga a las empresas, por un monto que representa el 60% del costo total de los servicios de capacitación que ofrecen. Así sus clientes solo deben hacer una inversión del 40% del costo.

La fundación Fincae no conoce a sus competidores directos, así que no cuenta con información precisa sobre estos. Sin embargo, entre las características generales de la competencia que representan una amenaza para la institución, se encuentra el hecho antes señalado que hace referencia al financiamiento que otorga la SETEC a los centros de capacitación acreditados.

Por otra parte, existen centros de capacitación que cuentan con instalaciones más adecuadas y equipo tecnológico de punta para ofrecer sus servicios inclusive en el ámbito internacional, por lo que cuentan con un amplio reconocimiento. Otra de las amenazas que enfrenta de la fundación Fincae es que existen universidades y escuelas politécnicas en las cuales algunas unidades académicas e incluso asociaciones de estudiantes que compiten con la organización; y ofrecen algunos de los cursos que de la fundación Fincae ofrece a precios mucho más bajos, situación que también se da en los centros pertenecientes a otras universidades. Entre los competidores identificados por el personal de capacitación de la fundación Fincae, están:

Tabla 16. Principales competidores de la fundación Fincae

CEC CCQ - CENTRO DE ESTUDIOS DE COMERCIO DE LA CAMARA DE
CEDEP - CENTRO DE DESARROLLO DE LA PRODUCTIVIDAD Y
CICERÓN - FUNDACIÓN DE APOYO A LA EDUCACIÓN - QUITO
CORPORACIÓN EDUCATIVA JOHANN STRAUSS – QUITO
EATA - FUNDACION EZEQUIEL AURELIANO TORRES ARROYO - QUITO
FUNDACION CAPACITAR ECUADOR – QUITO
FUNDACION PARA EL DESARROLLO DE LA CULTURA EMPRESARIAL - QUITO
FUNDACIÓN DELPAZ – QUITO
FUNDACIÓN Q – QUITO
ICAPI - INSTITUTO DE CAPACITACION DE LA PEQUEÑA INDUSTRIA DE
MUNICIPIO DE QUITO - ICAM
NEW HORIZONS
SECAP - CENTRO DE FORMACION INDUSTRIAL DEL NORTE CERFIN - QUITO
TOP TRAINING
COMPETENCIA INTERNA (Unidades Académicas de la EPN)
BEST TRAINING
Centros de Capacitación de las Universidades
IAEN – INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES
UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO
UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR
ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

Fuente: Secretaría Técnica de Capacitación, 2015.

Elaborado por la Autora

La intensidad de la rivalidad entre los competidores de esta industria es elevada. La empresa que destaca es aquella que ofrece programas de estudio de calidad, a buen precio, en el menor tiempo, y que sabe llegar al mercado con información adecuada y oportuna.

### **DETERMINACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (Ver Anexo 13)**

Después de haber analizado el entorno externo en el que se encuentra inmerso la fundación Fincae, se pueden establecer aquellos factores que pueden representar una oportunidad o una amenaza para la organización.

### **OPORTUNIDADES**

Su imagen se vende a través del prestigio de su Presidente Ejecutivo, su Presidente Ejecutivo goza de un alto prestigio académico dentro del medio en las ramas sociales y técnicas, por cuanto ha dictado seminarios y conferencias en empresas y universidades.

Demanda de seminarios, existe la tendencia actual a organizar seminarios que son de poca duración.

Alta demanda estacional, los servicios de capacitación son requeridos en mayor medida a mediados del año.

Requerimiento de los clientes para educación no presencial.- Esta modalidad ha tenido una considerable acogida en el medio ya que permite que el cliente pueda capacitarse sin descuidar sus otras actividades, desde el lugar y en el momento en que prefiera o pueda hacerlo, siguiendo su propio ritmo.

Avance tecnológico en comunicaciones para llegar al cliente.- En la actualidad la tecnología provee de una variada gama de medios para llegar a los clientes.

Incremento en necesidades de capacitación.- El mercado laboral es cada vez más competitivo, de manera que los profesionales buscan capacitarse y actualizar sus conocimientos.

## **AMENAZAS**

Subsidios de la Secretaría Técnica de Capacitación a la competencia.- La Secretaría Técnica de Capacitación otorga financiamiento para capacitación a través de los centros acreditados por este, a las empresas que lo solicitan y que también han sido calificadas por el consejo.

Estacionalidad de la demanda.- Se percibe un descenso en la demanda de los servicios de capacitación en ciertos meses del año.

Servicios complementarios de la competencia.- Algunos de los competidores ofrecen complementos a su servicio de capacitación para lograr la satisfacción de sus clientes.

Menores precios de los competidores, los competidores ofrecen los cursos a precios más bajos que los de la fundación.

Necesidades de capacitación cambian rápidamente, las necesidades de capacitación de los clientes varían rápida y constantemente.

Avance tecnológico acelerado, los equipos tecnológicos quedan obsoletos rápidamente debido al avance acelerado de la tecnología.

Organizaciones con las mismas siglas, existen algunas organizaciones que usan las mismas siglas (FINCA, Banco de tercer nivel).

## **PRIORIZACIÓN DE FACTORES (Ver Anexo 11) (Ver Anexo 12) (Ver Anexo 22)**

Una vez determinados los factores tanto internos como externos, se deben priorizar los mismos para determinar aquellos que tienen mayor incidencia sobre la situación que vive de la fundación Fincae. Después de la priorización realizada utilizando la matriz de Holmes, tenemos que los factores más importantes para de la fundación Fincae son:

## **FORTALEZAS**

1. Instructores calificados
2. Descuentos
3. Cuenta con la Certificación ISO 9001:2008
4. Calidad de los programas de curso
5. Selección exhaustiva de instructores
6. Instructores comprometidos

## **DEBILIDADES**

1. Precios elevados
2. Equipo tecnológico obsoleto en los laboratorios
3. Personal administrativo no especializado
4. Selección inadecuada de personal administrativo
5. Procesos no forman parte de un sistema
6. Comunicación insuficiente entre áreas
7. Unidades de apoyo conflictivas
8. Mala remuneración
9. No existe un Plan Estratégico de Marketing
10. Excesiva carga de trabajo para el personal administrativo

## **OPORTUNIDADES**

1. Alta demanda estacional
2. Incremento en necesidades de capacitación
3. Su imagen se vende a través del prestigio de su Presidente Ejecutivo
4. Rentabilidad en la realización de seminarios
5. Demanda de seminarios
6. Avance tecnológico en comunicaciones para llegar al cliente

## **AMENAZAS**

1. Subsidios de la SETEC a la competencia
2. Necesidades de capacitación cambian rápidamente
3. Avance tecnológico acelerado
4. Menores precios de los competidores
5. Disponibilidad de horarios de los clientes
6. Servicios complementarios de la competencia

A partir de los factores internos priorizados, es necesario que se evalúe la situación que experimenta de la fundación Fincae internamente, a través de la construcción de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).

De acuerdo con los resultados obtenidos a partir de este análisis, se obtiene que la sumatoria de la Evaluación de Factores Internos sea igual a 2,20. Lo que significa que en la actualidad de la fundación Fincae es débil internamente. Así mismo se deben evaluar los factores externos que son más representativos para la organización, mediante la construcción de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).

El resultado de esta matriz muestra que la sumatoria es igual a 2,72. Esto significa que la institución está respondiendo aceptablemente a las oportunidades y amenazas que le presenta el medio. Sin embargo, esto no quiere decir que la situación no se deba o se pueda mejorar. Después de haber realizado el análisis del entorno, se puede señalar que la fundación Fincae presenta problemas al interior de la organización que se deben resolver en primer lugar para luego buscar mejorar su relación con el medio externo.

**CAPÍTULO V**  
**ASPECTOS LEGALES**

## **PRIMERA ACTA DE CONSTITUCIÓN DE LA FUNDACIÓN**

### **“FINCAE”**

### **“FUNDACIÓN PARA LA INVESTIGACIÓN Y CAPACITACIÓN EDUCATIVA”**

En la ciudad de Quito, a los **once días del mes de mayo del año dos mil nueve**, a las diez y seis horas, en el local ubicado en la calle Francisco Gómez 410 y Francisco Londoño, de esta ciudad de Quito D.M., con la presencia de los señores:

- |                                      |               |
|--------------------------------------|---------------|
| 1. FABIÁN VICENTE GUZMÁN PROAÑO      | C.C. 17070303 |
| 2. NORA ELIZABETH MORALES PEREZ      | C.C. 17104710 |
| 3. ESTEFANIA BEATRIZ BRICEÑO MORALES | C.C. 17188295 |
| 4. STALIN DANIEL GUAMANGALLO ANDRADE | C.C. 17199565 |
| 5. ALICIA TATIANA REYES MESTANZA     | C.C. 17127780 |

Quienes serán los socios fundadores. Se instala la presente Asamblea General de Socios para la Constitución de la Fundación **“FINCAE” (FUNDACIÓN PARA LA INVESTIGACIÓN Y CAPACITACIÓN EDUCATIVA)**, con el siguiente orden del día, el mismo que es aceptado por unanimidad por todos los miembros:

1. Verificación del Quórum
2. Constitución de la Fundación **“FINCAE” (FUNDACIÓN PARA LA INVESTIGACIÓN Y CAPACITACIÓN EDUCATIVA)**
3. Designación de la Directiva Provisional
4. Elaboración de los Estatutos para la presentación y aprobación en el Ministerio de Educación
5. Determinación del lugar de sede
6. Fecha de la siguiente convocatoria
7. Resoluciones

Al efecto, preside la presente asamblea el señor Doctor Fabián Guzmán Proaño, MBA, y en calidad de secretario Ad-hoc, la señorita Estefanía Beatriz Briceño Morales, dando inicio a la misma y al tratamiento del orden del día.

- 1) Verificación del quórum

Se constata que todos los socios fundadores se encuentran presentes.

- 2) **RESOLUCION DE CONSTITUCION DE LA FUNDACION.-** Luego de verificado el quórum, se procede a manifestar la voluntad y aprobación de todos los miembros para constituir la presente Fundación cuyo nombre será el de “FINCAE”
- 3) **ELECCION DE LA DIRECTIVA PROVISIONAL.-** Se procede a elegir las siguientes dignidades, las que ocuparán sus cargos por el plazo de dos años, contados a partir de la aprobación del Estatuto General por parte del Ministerio de Educación: Presidente Ejecutivo, Dr. Fabián Guzmán Proaño, MBA; Tesorera, señora Lic. Nora Elizabeth Morales Pérez MSc; Secretaria Teg. Estefanía Beatriz Briceño Morales, y como miembros de la Fundación señor Stalin Daniel Guamangallo Andrade y Dra. Tatiana Reyes.
- 4) **ELABORACION DE LOS ESTATUTOS.-** Se procede a solicitar a la Directiva Provisional de la Fundación, elaboren los respectivos estatutos que regirán los destinos de la Institución y que realicen los trámites pertinentes para su aprobación y presentación al Ministerio de Educación.
- 5) **DETERMINACION DEL LUGAR DE SEDE.-** Se determina, por unanimidad que la sede principal de la Fundación “FINCAE”, será en el local ubicado en la **provincia de Pichincha, ciudad de Quito D.M., calle Francisco Gómez 410 y Francisco Londoño, Parroquia Eloy Alfaro, Barrio Villa Flora, teléfono 2612252, celular No. 098023596 y/o 096105982, E-mail fincae@gmail.com.**
- 6) **FECHA DE LA SIGUIENTE CONVOCATORIA.-** Se aprueba el día viernes 12 de junio del año 2009, a las diez y seis horas, como fecha para la siguiente asamblea general.
- 7) **RESOLUCIONES.-** Se faculta al señor Doctor Fabián Guzmán Proaño, MBA, en su calidad de Presidente Ejecutivo de la Directiva provisional, para que proceda a realizar todas las gestiones necesarias para la realización y el cumplimiento de los puntos tratados en este orden del día y de ser el caso, contratar los servicios de un profesional del Derecho, o Abogado en libre ejercicio profesional.

Siendo las diecinueve horas con treinta minutos y no habiendo más puntos que tratar, se declara concluida la presente sesión. Acto seguido se procede a la elaboración del acta correspondiente, la cual se da lectura, siendo aprobada por unanimidad y sin observación alguna, firman para constancia todos los miembros fundadores.

## **CERTIFICACIÓN**

CERTIFICO QUE LA PRESENTE ACTA DE ESTUDIO, ANÁLISIS Y APROBACIÓN DE LOS ESTATUTOS DE LA FUNDACION “FINCAE” (**FUNDACIÓN PARA LA INVESTIGACIÓN Y CAPACITACIÓN EDUCATIVA**), FUE TRATADA EN TERCERA Y ULTIMA INSTANCIA EN ESTA SESION CELEBRADA EL DIA 18 DE SEPTIEMBRE DEL AÑO 2009, CON LA CONCURRENCIA DE LOS MIEMBROS FUNDADORES, HABIENDO MANIFESTADO SUS OPINIONES Y SUGERENCIAS PARA EL DISEÑO, ELABORACIÓN, ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS ESTATUTOS.

Quito, 21 de septiembre de 2.009

Dr. Fabián Guzmán Proaño, MBA  
**Presidente Ejecutivo**  
**C.C 1707030308**

Estefanía Beatriz Briceño Morales  
**Secretaria Ad-hoc**  
**C.C. 1718829557**

De acuerdo con el Capítulo II, de los Requisitos, Artículo 3, numeral 3.1, del Reglamento de personas jurídicas sin fines de lucro, Decreto Ejecutivo 3054, Registro Oficial 660 de 11 de septiembre de 2002 y su modificación mediante Decreto Ejecutivo 982 de 25 de marzo de 2008, se indica la dirección y datos informativos de la sede de la fundación y la lista de miembros fundadores de la Fundación “FINCAE”.

- 1) **DETERMINACION DEL LUGAR DE SEDE.-** Se determina, por unanimidad que la sede principal de la Fundación “**FINCAE**”, será en el local ubicado en:

Provincia de Pichincha,  
Ciudad de Quito D.M.,  
Parroquia Eloy Alfaro,  
Barrio: Villa Flora,  
Calle Francisco Gómez 410 y Francisco Londoño,  
Teléfono 2612252,  
Celular No. 098023596 y/o 096105982,  
E-mail fincae@gmail.com.

Quito, 13 de enero del 2010.

Señor Licenciado

**Raúl Vallejo Corral**  
MINISTRO DE EDUCACIÓN

Ciudad.-

De mi consideración:

Por medio de la presente nos permitimos ingresar la documentación correspondiente para la Aprobación del Estatuto de la FUNDACIÓN **“FINCAE” (FUNDACIÓN PARA LA INVESTIGACIÓN Y CAPACITACIÓN EDUCATIVA)** y la obtención de la personería jurídica de la misma.

En tal virtud de lo expuesto, adjuntamos la siguiente documentación:

- Actas de Constitución de la Fundación.
- Nómina de la Directiva provisional
- Certificados de las sesiones realizadas
- Convocatorias a sesiones
- Estatuto de la Fundación “FINCAE”
- Nómina de Socios de la Fundación.
- Copias de cédulas y papeletas de votación

Con respecto a los USA. \$4000 dólares de los Estados Unidos de América, estos serán depositados en una cuenta de integración de capital, cuando su Autoridad determine la apertura correspondiente.

Seguro de contar con lo solicitado, le anticipo mis agradecimientos.

Recibiremos notificaciones en el casillero No. 2354 del Dr. Joaquín Viteri.

Dr. Fabián Guzmán Proaño, MBA

**PRESIDENTE OCASIONAL**

Dr. Joaquín Viteri

**ABOGADO PATROCINADOR.**









## **CAPÍTULO VI**

### **Análisis financiero**

Dentro de este capítulo encontraremos detallado todo el proceso financiero requerido para la puesta en marcha del servicio de capacitación en línea a través de la plataforma MOOC que ofrece la Fundación FINCAE en el periodo 2015- 2018.

La realización de este estudio permitirá estimar la rentabilidad de la inversión en el proyecto de capacitación de la fundación FINCAE. Para llevarlo a cabo se recopilará la información generada en los capítulos anteriores, y que involucran valores monetarios que influyen en el funcionamiento. Se establecerán los presupuestos de inversión y operación. El presupuesto de inversión detalla los valores de los activos fijos, diferidos y del capital de operación. En cambio el presupuesto de operación detalla los ingresos y egresos que ocasiona el desarrollo de las actividades del proyecto.

La estructuración de los presupuestos anteriores, permitirá conformar los diferentes estados financieros, que servirán como base para la evaluación financiera.

La evaluación financiera se efectuará a través de la determinación de la Tasa Interna de Retorno, el Valor Actual Neto, la Relación Beneficio/Costo y el Período de Recuperación de la Inversión. Esta información generada es la que servirá al inversionista para la toma de decisiones sobre la inversión del proyecto y su adecuado funcionamiento.

La importancia de este estudio radica en la determinación de la factibilidad de que la Fundación FINCAE organice, desarrolle y evalúe cursos y seminarios de capacitación, así como el impacto económico que provocará y la rentabilidad que generará la utilización de recursos en este proyecto.

## **Presupuestos**

Los presupuestos cuantifican las actividades a futuro que la Fundación FINCAE realizará para su óptimo desarrollo, basándose en las estimaciones generadas en los estudios realizados anteriormente.

### **Presupuestos de inversión**

El presupuesto de inversión muestra las estimaciones monetarias y los desembolsos que se requerirán y realizarán para conformar la infraestructura de la Fundación FINCAE así como la instalación de equipos de oficina, diseño de ambientes, servicios, trámites de constitución y legalización del Centro de Capacitación, activos intangibles, entre otros.

En el presupuesto de inversión total se debe considerar los activos fijos, activos diferidos y capital de trabajo que serán necesarios para comenzar con las actividades de la Fundación FINCAE.

## **6.1 PLAN DE INVERSIONES**

### **Activos fijos**

Los activos fijos son todos los bienes tangibles que la Fundación FINCAE necesitará para brindar el servicio de apoyo, capacitación y desarrollo micro-empresarial. En el siguiente cuadro se muestran los activos en que se deberá invertir:

### **Activos Intangibles.**

Los activos intangibles o diferidos constituyen aquellos activos que no se los puede medir físicamente pero que se les puede otorgar un valor monetario. Entre los activos intangibles de la Fundación FINCAE se encuentran los siguientes:

**Tabla 17: Inversión Inicial: Presupuesto de Activos fijos**

<b>ACTIVOS FIJOS</b>	<b>Cant.</b>	<b>C.U.</b>	<b>Total</b>
<b>Adecuaciones e Instalaciones</b>	1	500,00	500,00
<b>Equipos de Oficina</b>			
Computadoras	3	944,00	2.832,00
Infocus	1	895,00	895,00
Lapto	1	1.137,00	1.137,00
Fax	1	183,51	183,51
Teléfonos intercomunicadores	2	18,90	37,80
<i>Total Equipo de Oficina</i>	8	3.178,41	5.085,31
<b>Muebles y enseres</b>	<b>Cant.</b>	<b>C.U.</b>	<b>Total</b>
Estaciones de trabajo	4		1.160,00
Secretaria	1	290,00	290,00
Computadoras de asesorías	2	290,00	580,00
Gerencia	1	290,00	290,00
Sillas	24		778,76
Sillas para el personal	3	29,46	88,38
Silla de Gerencia	1	115,18	115,18
Sillas para el público	20	28,76	575,20
Mesas y sillas para estudio	30	33,20	996,00
Mesa de reuniones	1	38,26	38,26
Archivador	3	80,00	240,00
Pizarras 80 x 122 cm	2	55,54	111,08
Pizarras 90 x 60 cm	2	40,97	81,94
<i>Total Muebles y Enseres</i>	90	1.194,86	5.344,80
<b>Total Activos Fijos</b>			<b>10.930,11</b>

**Fuente: Registros contables de la Fundación Fincae**  
**Elaborado por la Autora**

**Tabla 18: Presupuesto de Activos Diferidos**

<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>	<b>Cant.</b>	<b>C.U.</b>	<b>Total</b>
Estudio de prefactibilidad	1	1.792,14	1.792,14
Gastos de constitución	1	1.888,72	1.888,72
Publicidad Inicial (rótulos, afiches)	1	800,00	800,00
<b>Total Activos Diferidos</b>			<b>4.480,86</b>

**Fuente: Registros contables de la Fundación Fincae**  
**Elaborado por la Autora**

**Tabla 19: Costos Variables**

<b>Costos variables</b>					
			<b>\$ POR HORA</b>	<b>No. HORAS</b>	<b>\$ TOTAL</b>
<b>HORAS TRABAJO FACILITADOR</b>			\$ 10	32	\$ 320
Se reconoce el valor de \$10USD, por hora de capacitación. Para acceder a este valor deberá cumplir con los requisitos solicitados. Incluyen impuestos de Ley y deducciones reglamentarias.					

**Fuente: Registros contables de la Fundación Fincae**  
**Elaborado por la Autora**

**Tabla 20: Balance de Maquinaria y Equipos**

<b>BALANCE DE MAQUINARIA Y EQUIPOS</b>					
<b>MÁQUINAS</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario (US\$)</b>	<b>Costo Total (US\$)</b>	<b>Vida Útil</b>	<b>Valor Desecho</b>
Escritorios Secretarias	2	155	310	10	0
Escritorio Director	1	238	238	10	0
Escritorio para Computadora	1	110	110	10	0
Equipo de computación	1	530	530	3	0
Aire Acondicionado	6	180.40	1,082	10	0
Pizarrón para tiza líquida	7	85	595	10	0
Escritorio para profesor	5	45	225	10	0
Pupitres para Alumnos (sillas individuales)	100	35	3,500	10	0
Muebles de Oficina para Biblioteca	1	90	90	10	0
Fotocopiadora	1	1,500	1,500	10	0
Teléfono	2	18.38	37	10	0
Extintores	2	18	36,000	10	0
Sillas de Espera	6	25	150	10	0
<b>Inversión Inicial en Máquinas y Equipos</b>			<b>\$8,4003.16</b>		<b>\$0.00</b>

**Fuente: Registros contables de la Fundación Fincae  
Elaborado por la Autora**

## **6.2 PLAN DE FINANCIAMIENTO**

### **a) Capital de trabajo**

El Capital de Trabajo será la inversión de dinero que tendrá que realizar la fundación para llevar a efecto un ciclo productivo. En el presente estudio se determinó la gestión para 2 meses. Es decir contar con los recursos necesarios para cumplir con las obligaciones asumidas a corto plazo y poder llevar a efectos de manera eficiente y eficaz la prestación del servicio. La fundación FINCAE determinó el capital de trabajo considerando los siguientes aspectos:

- Sueldo de 2 meses para el Director, la Secretaria, el Contador y los dos Instructores con los que se contará el primer año de ejecución.
- Arriendo de 2 meses.
- Servicios básicos de 2 meses.
- Publicidad para 2 meses.
- Cuota del seguro de 2 meses.
- Materiales directos e indirectos para 2 meses.

En el cuadro siguiente se muestra los rubros que componen el capital de trabajo y sus valores con las consideraciones señaladas:

**Tabla 21: Capital de Trabajo**

<b>Capital de Trabajo</b>	<b>(2 Meses)</b>
Sueldo de Director	1.345,80
Sueldo de Secretaria-Recepcionista	672,90
Sueldo del contador	785,05
Sueldo de Instructores	2.018,70
Arriendo	800,00
Servicios básicos	283,06
Publicidad	1.192,96
Seguro	70,83
Materiales (Directos e indirectos)	419,73
<b>Total Capital de Trabajo</b>	<b>7.589,03</b>

**Fuente: Registros contables de la Fundación Fincae**  
**Elaborado por la Autora**

**b) Forma de financiamiento: Cronograma de inversiones**

El cronograma de inversiones constituye una herramienta que ayuda a determinar y visualizar las actuales y futuras adquisiciones de capital que tendrá que realizar la fundación por razones de obsolescencia o por avances tecnológicos. A continuación se expone el cronograma de inversiones definido:

**Tabla 22: Plan de Financiamiento del Proyecto:**

**Cronograma de inversiones**

Concepto	Años					
	0	1	2	3	4	5
<b>ACTIVOS FIJOS</b>						
Adecuaciones e instalaciones	500,00					
Equipos de Oficina	5.085,31				5.085,31	
Muebles y enseres	5.344,80					
<b>Total Activos Fijos</b>	<b>10.930,11</b>					
<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>						
Estudio de prefactibilidad	1.792,14					
Gastos de constitución	1.888,72					
Publicidad Inicial (rótulos, afiches)	800,00					
<b>Total Activos Diferidos</b>	<b>4.480,86</b>					
<b>TOTAL INVERSIÓN FIJA</b>	<b>15.410,97</b>				<b>5.085,31</b>	
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>						
Sueldo de Director	1.345,80					
Sueldo de Secretaria-Recepcionista	672,90					
Sueldo del Contador	785,05					
Sueldo de Instructores	2.018,70					
Arriendo	800,00					
Servicios básicos	283,06					
Publicidad	1.192,96					
Seguro	70,83					
Materiales (Directos e indirectos)	419,73					
<b>Total Capital de Trabajo</b>	<b>7.589,03</b>					
<b>TOTAL INVERSIÓN FIJA Y CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>23.000,00</b>				<b>5.085,31</b>	

**Fuente: Registros contables de la Fundación Fincae**  
**Elaborado por la Autora**

**Tabla 23: Cálculo de Financiamiento del Proyecto**

Fuentes y Usos de Fondos	Dólares	Financiamiento	
		Propio (60%)	Aportes externos (40%)
<b>ACTIVOS FIJOS</b>	<b>10930,11</b>	<b>6653,11</b>	<b>4277,00</b>
<i>Adecuaciones e Instalaciones</i>	500,00	304,35	195,65
<i>Equipos de Oficina</i>	5085,31	3095,41	1989,90
Computadoras	2832,00	1723,83	1108,17
Infocus	895,00	544,78	350,22
Lapto	1137,00	692,09	444,91
Fax	183,51	111,70	71,81
Teléfonos intercomunicadores	37,80	23,01	14,79
<i>Muebles y Enseres</i>	5344,80	3253,36	2091,44
Estaciones de trabajo	1160,00	706,09	453,91
Secretaria	290,00	176,52	113,48
Computadoras de asesorías	580,00	353,04	226,96
Gerencia	290,00	176,52	113,48
Sillas	778,76	474,03	304,73
Sillas para el personal	88,38	53,80	34,58
Silla de Gerencia	115,18	70,11	45,07
Sillas para el público	575,20	350,12	225,08
Mesas y sillas para estudio	996,00	606,26	389,74
Mesa de reuniones	38,26	23,29	14,97
Archivador	240,00	146,09	93,91
Pizarras 80 x 122 cm	111,08	67,61	43,47
Pizarras 90 x 60 cm	81,94	49,88	32,06
<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>	<b>4480,86</b>	<b>2727,48</b>	<b>1753,38</b>
Estudio de prefactibilidad	1792,14	1090,87	701,27
Gastos de constitución	1888,72	1149,66	739,06
Publicidad Inicial (rótulos, afiches)	800	486,96	313,04
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>7589,03</b>	<b>4619,41</b>	<b>2969,62</b>
Sueldo de Director	1345,80	819,18	526,62
Sueldo de Secretaria-Recepcionista	672,90	409,59	263,31
Sueldo del contador	785,05	477,86	307,19
Sueldo de Instructores	2018,70	1228,77	789,93
Arriendo	800,00	486,96	313,04
Servicios básicos	283,06	172,30	110,76
Publicidad	1192,96	726,15	466,81
Seguro	70,83	43,12	27,72
Materiales (Directos e indirectos)	419,73	255,49	164,24
<b>TOTAL INVERSIONES FIJAS + CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>23000,00</b>	<b>14000,00</b>	<b>9000,00</b>

**Fuente: Registros contables de la Fundación Fincae  
Elaborado por la Autora**

**Tabla 24: Estructura financiera del proyecto**

Fuentes	Monto	%
<i>Propio</i>	14.000,00	60,87
<i>Crédito</i>	9.000,00	39,13
<b>TOTAL</b>	<b>23.000,00</b>	<b>100,00</b>

**Fuente: Registros contables de la Fundación Fincae**  
**Elaborado por la Autora**

**Tabla 25: Cálculo Capital de trabajo**

**Cronograma de inversiones**

Concepto	Años					
	0	1	2	3	4	5
<b>ACTIVOS FIJOS</b>						
<i>Adecuaciones e instalaciones</i>	500,00					
<i>Equipos de Oficina</i>	5.085,31				5.085,31	
<i>Muebles y enseres</i>	5.344,80					
<b>Total Activos Fijos</b>	<b>10.930,11</b>					
<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>						
<i>Estudio de prefactibilidad</i>	1.792,14					
<i>Gastos de constitución</i>	1.888,72					
<i>Publicidad Inicial (rótulos, afiches)</i>	800,00					
<b>Total Activos Diferidos</b>	<b>4.480,86</b>					
<b>TOTAL INVERSIÓN FIJA</b>	<b>15.410,97</b>				<b>5.085,31</b>	
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>						
<i>Sueldo de Director</i>	1.345,80					
<i>Sueldo de Secretaria-Recepcionista</i>	672,90					
<i>Sueldo del Contador</i>	785,05					
<i>Sueldo de Instructores</i>	2.018,70					
<i>Arriendo</i>	800,00					
<i>Servicios básicos</i>	283,06					
<i>Publicidad</i>	1.192,96					
<i>Seguro</i>	70,83					
<i>Materiales (Directos e indirectos)</i>	419,73					
<b>Total Capital de Trabajo</b>	<b>7.589,03</b>					
<b>TOTAL INVERSIÓN FIJA Y CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>23.000,00</b>				<b>5.085,31</b>	

**Fuente: Registros contables de la Fundación Fincae**  
**Elaborado por la Autora**

**Tabla 26: Cálculo de amortización de un préstamo bancario**

Tabla de amortización para el crédito						
Monto en dólares:	9000,00					
Plazo (años) :	3					
Interés (%):	11					
Forma de Pago:	Semestral y sobre saldos					
Años	Semestres	Capital	Intereses	Amortización	Anualidad	Saldo a fin de periodo
1	1	9.000,00	495,00	1.500,00	1.995,00	7.500,00
	2	7.500,00	412,50	1.500,00	1.912,50	6.000,00
2	3	6.000,00	330,00	1.500,00	1.830,00	4.500,00
	4	4.500,00	247,50	1.500,00	1.747,50	3.000,00
3	5	3.000,00	165,00	1.500,00	1.665,00	1.500,00
	6	1.500,00	82,50	1.500,00	1.582,50	0,00

**Fuente: Registros contables de la Fundación Fincae**  
**Elaborado por la Autora**

### 6.3 PRESUPUESTO DE EGRESOS - CÁLCULO DE COSTOS Y GASTOS:

#### a) Detalle de costos

En el presupuesto de egresos de la Fundación FINCAE, se ha definido los montos monetarios correspondientes a los rubros que intervienen en los costos de producción, gastos de operación, financieros, administrativos y de promoción, necesarios para ofertar el servicio de capacitación con la calidad que se desea.

Los egresos de la Fundación FINCAE se han establecido de forma anual y son los mostrados a continuación:

- **Materiales Directos:** Constituyen los materiales necesarios para llevar a cabo el servicio de capacitación y asesoría para los micro-empresarios.
- **Mano de Obra Directa:** Lo conforman los profesionales que aportarán con su tiempo y experiencia para desarrollar los diferentes eventos de capacitación, asesorías y charlas promocionales.

**Tabla 27: Cálculo de Material Directo**

MATERIAL DIRECTO												
Concepto	Unidad	P.Unit.	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
			Cant.	Valor Total (\$)								
Marcadores (caja de 3)	Cajas	2,91	20	58,20	22	64,02	25	73,72	30	88,27	38	110,58
CD (Profesores)	Unidad	0,30	60	18,00	66	19,80	76	22,80	91	27,30	114	34,20
Borradores	Unidad	0,83	5	4,15	5	4,15	5	4,15	5	4,15	5	4,15
Lápices (12 unidades)	Cajas	2,50	1	2,50	1	2,50	1	2,50	1	2,50	1	2,50
Esferos (24 unidades)	Cajas	6,26	1	6,26	1	6,26	1	6,26	1	6,26	1	6,26
Carpetas para profesores (membretadas)	Unidad	1,20	60	72,00	66	79,20	76	91,20	91	109,20	114	136,80
<b>TOTAL</b>				161,11		175,93		200,63		237,68		294,49

**Fuente: Registros contables de la Fundación Fincae**  
**Elaborado por la Autora**

**Tabla 28: Mano de Obra Directa**

MANO DE OBRA DIRECTA										
Concepto	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
	Cant.	Valor Total (\$)								
Instructores	2	13.448,20	2	14.348,20	3	17.935,25	3	21.297,30	4	28.246,40
Asesores	0	0,00	1	6.401,20	1	6.401,20	1	6.401,20	1	6.401,20
<b>TOTAL</b>		13.448,20		20.749,40		24.336,45		27.698,50		34.647,60

**Fuente: Registros contables de la Fundación Fincae**  
**Elaborado por la Autora**

### Materiales indirectos

Gastos Indirectos de Fabricación. Este rubro está conformado por los siguientes ítems:

- Materiales Indirectos, corresponde los materiales entregados a los participantes de los cursos de capacitación y que fomentará la calidad de atención e imagen de LA FUNDACIÓN FINCAE.
- Suministros, que constituyen los materiales y servicios necesarios para desarrollar las actividades de LA FUNDACIÓN FINCAE.
- Mantenimiento: se refiere al mantenimiento de los equipos empleados en el servicio que brinda LA FUNDACIÓN FINCAE, y también de sus instalaciones.
- Seguros, es el pago de una prima para proteger las instalaciones de LA FUNDACIÓN FINCAE y la confidencialidad de la empresa como de las empresas clientes.

Depreciaciones, se ha determinado un valor porcentual anual que permita recuperar la inversión en los equipos y demás activos utilizados en las actividades diarias de LA FUNDACIÓN FINCAE.

**Tabla 29: Materiales Indirectos**

MATERIALES INDIRECTOS

Concepto	Unidad	P.Unit.	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
			Cant.	Valor Total (\$)								
CD (Estudiantes)	Unidad	0,30	900	270,00	990	297,00	1140	342,00	1365	409,50	1710	513,00
Fotocopias (Contenido del curso)	Unidad	0,75	900	675,00	990	742,50	1140	855,00	1365	1.023,75	1710	1.282,50
Block de notas	Unidad	0,50	900	450,00	990	495,00	1140	570,00	1365	682,50	1710	855,00
Caja de Lápices (12 unidades)	Caja	2,50	75	187,50	83	206,25	95	237,50	114	284,38	143	356,25
Caja de Esferos (24 unidades)	Caja	6,26	38	234,75	41	258,23	48	297,35	57	356,04	71	446,03
Carpetas Membretadas (Estudiantes)	Unidad	0,60	900	540,00	990	594,00	1140	684,00	1365	819,00	1710	1.026,00
<b>TOTAL</b>				<b>2.357,25</b>		<b>2.592,98</b>		<b>2.985,85</b>		<b>3.575,16</b>		<b>4.478,78</b>

**Fuente: Registros contables de la Fundación Fincae**  
**Elaborado por la Autora**

**Tabla 30: Suministros Básicos**

SUMINISTROS

Concepto	Unidad	P.Unit.	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
			Cant.	Valor Total (\$)								
Servicio de Agua	m3/mes	0,52	300	156,00	330	171,60	360	187,20	390	202,80	420	218,40
Servicio Eléctrico	Kwh/mes	0,12	2892	347,04	2892	347,04	2892	347,04	2892	347,04	2892	347,04
Servicio Telefónico (Minutos)	minutos/mes	0,03	9600	288,00	9600	288,00	9600	288,00	9600	288,00	9600	288,00
Servicio de Internet	valor mes	20,00	12	240,00	12	240,00	12	240,00	12	240,00	12	240,00
Kit de limpieza	unidad/mes	8,21	12	98,52	12	98,52	12	98,52	12	98,52	12	98,52
<b>TOTAL</b>				<b>1.129,56</b>		<b>1.145,16</b>		<b>1.160,76</b>		<b>1.176,36</b>		<b>1.191,96</b>

**Fuente: Registros contables de la Fundación Fincae**  
**Elaborado por la Autora**

**Tabla 31: Mantenimiento De Oficina**

MANTENIMIENTO

Concepto	Unidad	P.Unit.	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
			Cant.	Valor Total (\$)								
Pinturas, focos, vidrios, etc.	Mes	40,00	12	480,00	12	480,00	12	480,00	12	480,00	12	480,00
<b>TOTAL</b>				<b>480,00</b>								

**Fuente: Registros contables de la Fundación Fincae**  
**Elaborado por la Autora**

**Tabla 32: Seguro Privado**

SEGURO

Concepto	Unidad	P. Unit.	Año 1 - 5		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
			Cant.	Valor Total (\$)	Cant.	Valor Total (\$)	Cant.	Valor Total (\$)	Cant.	Valor Total (\$)	Cant.	Valor Total (\$)
AC Seguros	Prima anual	425,00	1	425,00	1	425,00	1	425,00	1	425,00	1	425,00
<b>TOTAL</b>				<b>425,00</b>		<b>425,00</b>		<b>425,00</b>		<b>425,00</b>		<b>425,00</b>

**Fuente: Registros contables de la Fundación Fincae**  
**Elaborado por la Autora**

**Tabla 33: Depreciación de Equipos de Computación**

DEPRECIACIÓN

Concepto	Cant.	P.Unit.	Vida útil	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
				Valor Total (\$)				
Computadoras de Asesorías	2	944,00	3	314,67	314,67	314,67	314,67	314,67
Infocus	1	895,00	3	298,33	298,33	298,33	298,33	298,33
<b>TOTAL</b>				<b>613,00</b>	<b>613,00</b>	<b>613,00</b>	<b>613,00</b>	<b>613,00</b>

Fuente: Registros contables de la Fundación Fincae  
Elaborado por la Autora

**Tabla 34: Resumen general de gastos indirectos de fabricación**

RESUMEN DE LOS GASTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mano de Obra Indirecta					
Materiales Indirectos	2.357,25	2.592,98	2.985,85	3.575,16	4.478,78
Suministros	1.129,56	1.145,16	1.160,76	1.176,36	1.191,96
Mantenimiento	480,00	480,00	480,00	480,00	480,00
Seguros	425,00	425,00	425,00	425,00	425,00
Depreciaciones	613,00	613,00	613,00	613,00	613,00
Amortizaciones					
<b>TOTAL</b>	<b>5.004,81</b>	<b>5.256,14</b>	<b>5.664,61</b>	<b>6.269,52</b>	<b>7.188,74</b>

Fuente: Registros contables de la Fundación Fincae  
Elaborado por la Autora

**Tabla 35: Presupuesto de Egresos**

Concepto	Año				
	1	2	3	4	5
<b>COSTOS DIRECTOS</b>					
Material Directo	161,11	175,93	200,63	237,68	294,49
Mano de Obra Directa	13.448,20	20.749,40	24.336,45	27.698,50	34.647,60
<b>GASTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN</b>					
Materiales Indirectos	2.357,25	2.592,98	2.985,85	3.575,16	4.478,78
Suministros	1.129,56	1.145,16	1.160,76	1.176,36	1.191,96
Mantenimiento	480,00	480,00	480,00	480,00	480,00
Seguros	425,00	425,00	425,00	425,00	425,00
Depreciación	613,00	613,00	613,00	613,00	613,00
<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS</b>					
Personal de Adm. y Ventas	22.125,26	23.595,26	23.595,26	23.595,26	23.595,26
Suministros de Oficina	1.461,19	1.499,40	1.626,79	1.666,05	1.745,53
Arriendo	4.800,00	4.800,00	4.800,00	4.800,00	4.800,00
Comunicaciones	132,00	132,00	132,00	132,00	132,00
Publicidad	7.157,76	7.157,76	7.157,76	7.157,76	7.157,76
Depreciación	758,62	758,62	758,62	758,62	758,62
Amortización	660,00	660,00	660,00	660,00	660,00
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>					
Interés del crédito	907,50	577,50	247,50		
<b>TOTAL</b>	<b>56.616,45</b>	<b>65.362,00</b>	<b>69.179,62</b>	<b>72.975,39</b>	<b>80.980,00</b>

Fuente: Registros contables de la Fundación Fincae  
Elaborado por la Autora

**b) Proyección de costos**

**Tabla 36: Gastos Administrativos**

**a) Personal de Administración y Ventas**

Personal de Administración y Ventas							
Concepto	Cant.	Año 1		Año 1		Año 1	
		Valor Total (\$)					
Director	1	8.892,80	9.492,80	10.265,70	10.265,70	10.265,70	10.265,70
Contador	1	5.278,30	5.628,30	5.628,30	5.628,30	5.628,30	5.628,30
Secretaria-Recepcionista	1	4.555,40	4.855,40	4.855,40	4.855,40	4.855,40	4.855,40
Conserje - Mensajero	1	3.398,76	3.618,76	3.618,76	3.618,76	3.618,76	3.618,76
<b>TOTAL</b>		<b>22.125,26</b>	<b>23.595,26</b>	<b>24.368,16</b>	<b>24.368,16</b>	<b>24.368,16</b>	<b>24.368,16</b>

**Fuente: Registros contables de la Fundación Fincae**

**Elaborado por la Autora**

**Tabla 37: Gastos de Equipos de Comunicación**

**b) Comunicaciones**

Comunicaciones												
Concepto	Unidad	V. Unit.	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
			Cant.	Valor Total (\$)								
Servicio Telefónico	Minutos/mes	0,03	2400	72,00	2400	72,00	2400	72,00	2400	72,00	2400	72,00
Servicio de Internet	Mes	5,00	12	60,00	12	60,00	12	60,00	12	60,00	12	60,00
<b>TOTAL</b>				<b>132,00</b>								

**Fuente: Registros contables de la Fundación Fincae**

**Elaborado por la Autora**

**Tabla 38: Gastos Suministros de Oficina**

**c) Suministros de oficina**

Suministros de Oficina												
Concepto	Unidad	V. Unit.	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
			Cant.	Valor Total (\$)								
Papelaria				814,00		888,00		968,00		1.042,00		1.116,00
Hojas membretadas	Millar	50,00	1	50,00	1	50,00	1	50,00	1	50,00	1	50,00
Sobres membretados	Cientos	12,00	10	120,00	11	132,00	12	144,00	13	156,00	14	168,00
Sobres de Manila	Unidad	0,56	1000	560,00	1100	616,00	1200	672,00	1300	728,00	1400	784,00
Carpetas Membretadas	Unidad	0,60	100	60,00	110	66,00	120	72,00	130	78,00	140	84,00
Resmillas (1000 unidades)	Millar	6	4	24,00	4	24,00	5	30,00	5	30,00	5	30,00
Útiles de Oficina				150,39		114,60		161,99		127,25		132,73
Sellos	Unidad	8	4	32,00			4	32,00				
Grapadoras	Unidad	1,16	2	2,32			2	2,32				
Caja de Grapas (1000 unidades)	Caja	1,05	3	3,15	3	3,15	4	3,78	4	3,78	4	3,78
Perforadora	Unidad	3,14	2	6,28			2	6,28				
Post it	Unidad	1,83	12	21,96	13	24,16	14	26,35	16	28,55	17	30,74
Caja de Clips (200 unidades)	Caja	1,05	2	2,10	2	2,10	3	3,15	3	3,15	3	3,15
Cinta adhesiva	Unidad	0,34	2	0,68			2	0,68				
Carpetas	Unidad	0,47	70	32,90	77	36,19	84	39,48	91	42,77	98	46,06
Otros			49	49,00	1	49,00	1	49,00	1	49,00	1	49,00
Servicio de Agua	m <sup>3</sup> /mes	0,52	288	149,76	288	149,76	288	149,76	288	149,76	288	149,76
Servicio Eléctrico	Kwh/mes	0,12	2892	347,04	2892	347,04	2892	347,04	2892	347,04	2892	347,04
<b>TOTAL</b>				<b>1.461,19</b>		<b>1.499,40</b>		<b>1.626,79</b>		<b>1.666,05</b>		<b>1.745,53</b>

**Fuente: Registros contables de la Fundación Fincae**

**Elaborado por la Autora**

**Tabla 39: Gasto de Publicidad**

**d) Publicidad**

Publicidad												
Concepto	Unidad	P. Unit.	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
			Cant.	Valor Total (\$)								
Publicidad Periódico	Anuncio	396,48	12	4.757,76	12	4.757,76	12	4.757,76	12	4.757,76	12	4.757,76
Volantes y Trípticos	Unidad	0,2	12000	2.400,00	12000	2.400,00	12000	2.400,00	12000	2.400,00	12000	2.400,00
<b>TOTAL</b>		<b>396,68</b>		<b>7.157,76</b>								

**Fuente: Registros contables de la Fundación Fincae**

**Elaborado por la Autora**

**Tabla 40: Gasto Depreciación Equipo de Computación**

**e) Depreciación**

Concepto	Cant.	P.Unit.	Depreciación					
			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
			Vida útil	Valor Total (\$)				
Lapto	1	1.137,00	3	379,00	379,00	379,00	379,00	379,00
Computadora de secretaria	1	944,00	3	314,67	314,67	314,67	314,67	314,67
Fax	1	183,51	3	61,17	61,17	61,17	61,17	61,17
Teléfonos intercomunicadores	2	18,90	5	3,78	3,78	3,78	3,78	3,78
Muebles y enseres	1	5.344,80	5	1.068,96	1.068,96	1.068,96	1.068,96	1.068,96
<b>TOTAL</b>				<b>758,62</b>	<b>758,62</b>	<b>758,62</b>	<b>758,62</b>	<b>758,62</b>

**Fuente: Registros contables de la Fundación Fincae**

**Elaborado por la Autora**

**Tabla 41: Gasto de Amortización**

**f) Amortización**

Concepto	P.Unit.	Vida Útil	Amortización				
			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
			Valor Total (\$)				
Estudio de prefactibilidad	1.500,00	5	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
Gastos de constitución	1.200,00	5	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00
Pública Inicial (rótulos, afiches)	600,00	5	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00
<b>TOTAL</b>			<b>660,00</b>	<b>660,00</b>	<b>660,00</b>	<b>660,00</b>	<b>660,00</b>

**Fuente: Registros contables de la Fundación Fincae**

**Elaborado por la Autora**

**Tabla 42: Resumen de Gastos de Administración y Ventas**

**RESUMEN DE LOS GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS**

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Personal de Adm. y Ventas (Anual)	22.125,26	23.595,26	23.595,26	23.595,26	23.595,26
Suministros de Oficina (Anual)	1.461,19	1.499,40	1.626,79	1.666,05	1.745,53
Arriendo (Anual)	4.800,00	4.800,00	4.800,00	4.800,00	4.800,00
Comunicaciones (Anual)	132,00	132,00	132,00	132,00	132,00
Publicidad (Anual)	7.157,76	7.157,76	7.157,76	7.157,76	7.157,76
Depreciación (Anual)	758,62	758,62	758,62	758,62	758,62
Amortización (Anual)	660,00	660,00	660,00	660,00	660,00
<b>TOTAL</b>	<b>37.094,83</b>	<b>38.603,03</b>	<b>38.730,43</b>	<b>38.769,68</b>	<b>38.849,17</b>

**Fuente: Registros contables de la Fundación Fincae**

**Elaborado por la Autora**

**Tabla 43: Proyección de la Depreciación**

Concepto	Cant.	P.Unit.	Depreciación					
			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
			Vida útil	Valor Total (\$)				
Lapto	1	1.137,00	3	379,00	379,00	379,00	379,00	379,00
Computadora de secretaria	1	944,00	3	314,67	314,67	314,67	314,67	314,67
Fax	1	183,51	3	61,17	61,17	61,17	61,17	61,17
Teléfonos intercomunicadores	2	18,90	5	3,78	3,78	3,78	3,78	3,78
Muebles y enseres	1	5.344,80	5	1.068,96	1.068,96	1.068,96	1.068,96	1.068,96
<b>TOTAL</b>				<b>758,62</b>	<b>758,62</b>	<b>758,62</b>	<b>758,62</b>	<b>758,62</b>

**Fuente: Registros contables de la Fundación Fincae**

**Elaborado por la Autora**

## **6.4 Cálculo de ingresos**

Este presupuesto detalla la cantidad y precio de los eventos que representarán los ingresos de LA FUNDACIÓN FINCAE, considerando:

- 10% de crecimiento en el segundo año respecto al primer año de funcionamiento.
- 5% de crecimiento en cada año restante del estudio.
- Mínimo 15 asistentes a los cursos de capacitación.
- El precio promedio de los cursos de capacitación es de 65 dólares por participante.
- Las asesorías constituyen un servicio complementario que pueden variar según su complejidad, sin embargo se ha definido como precio promedio un valor de 600 dólares por asesoría.

### **Detalle de nombres de 20 cursos virtuales u On Line:**

1. **Curso Virtual/On Line 1:** Planificación Curricular para Docentes de Educación Básica y Media del Magisterio Nacional.
2. **Curso Virtual/On Line 2:** Curso de Mediación Escolar dirigido a Autoridades, Personal Docente y Administrativo de Colegios Particulares
3. **Curso Virtual/on Line 3:** Curso de Seguridad Ocupacional y Salud Laboral, dirigida a conductores y ayudantes de Cooperativas de Transporte Escolar.

### **Detalle de 20 cursos presenciales para servidores públicos y la sociedad en general:**

4. Curso de Gestión de Proyectos con PMBOOK, dirigido a servidores públicos de diferentes instituciones del Estado.
5. Curso de Democracia y Voto Facultativo, dirigido a miembros de la Sociedad Civil y agrupaciones políticas.
6. Curso de Gestión y Emprendimiento, dirigido al público en general que se interesa por la creación de su propia empresa.

### **Detalle de 20 cursos estudiantiles:**

7. Cursos de nivelación para el ingreso a universidades y escuelas politécnicas. Pruebas ENES e INEVAL.
8. Cursos de nivelación y ayuda psicopedagógica en todas áreas académicas.

9. Cursos de ayuda de Dificultades de aprendizaje y TDHA.

**Tabla 44: Cálculo de ingresos anuales**

	NOMBRE DE CURSOS	CURSOS		CURSOS COLEGIALES		TOTAL	INGRESO MENSUAL	INGRESOS NETOS
		VIRTUALES	PRESENCIALES	MESES	INGRESOS			
AÑO 1	VIRTUAL 1	\$ 10.550,18	\$ 9.746,53	Mayo	\$ 1.200,00		\$ 6.765,57	
	VIRTUAL 2	\$ 10.551,77		Junio	\$ 1.200,00		\$ 3.517,26	
	PRESENCIAL 1	\$ 10.551,17	\$ 19.495,98	Octubre	\$ 1.200,00		\$ 10.015,92	
	<b>Total</b>	<b>\$ 31.653,12</b>	<b>\$ 29.242,51</b>		<b>\$ 3.600,00</b>	<b>\$ 58.500,00</b>	<b>\$ 20.298,75</b>	<b>\$ 58.500,00</b>
AÑO 2	VIRTUAL 1	\$ 10.690,25	\$ 9.875,92	Mayo	\$ 1.200,00		\$ 6.855,39	
	VIRTUAL 2	\$ 10.691,85		Junio	\$ 1.200,00		\$ 3.583,95	
	PRESENCIAL 1	\$ 10.583,67	\$ 19.754,81	Octubre	\$ 1.200,00		\$ 10.106,16	
	<b>Total</b>	<b>\$ 31.965,77</b>	<b>\$ 29.630,73</b>		<b>\$ 3.600,00</b>	<b>\$ 66.750,00</b>	<b>\$ 20.545,50</b>	<b>\$ 66.750,00</b>
AÑO 3	VIRTUAL 1	\$ 10.832,17	\$ 10.007,04	Mayo	\$ 1.200,00		\$ 6.946,40	
	VIRTUAL 2	\$ 10.833,80		Junio	\$ 1.200,00		\$ 3.611,27	
	PRESENCIAL 1	\$ 10.705,61	\$ 20.017,08	Octubre	\$ 1.200,00		\$ 10.240,90	
	<b>Total</b>	<b>\$ 32.371,58</b>	<b>\$ 30.024,12</b>		<b>\$ 3.600,00</b>	<b>\$ 76.642,50</b>	<b>\$ 20.798,57</b>	<b>\$ 76.642,50</b>
AÑO 4	VIRTUAL 1	\$ 10.975,98	\$ 10.007,04	Mayo	\$ 1.200,00		\$ 7.038,62	
	VIRTUAL 2	\$ 10.977,62		Junio	\$ 1.200,00		\$ 3.659,21	
	PRESENCIAL 1	\$ 10.849,44	\$ 20.282,82	Octubre	\$ 1.200,00		\$ 10.377,42	
	<b>Total</b>	<b>\$ 32.803,04</b>	<b>\$ 30.289,86</b>		<b>\$ 3.600,00</b>	<b>\$ 91.707,00</b>	<b>\$ 21.075,25</b>	<b>\$ 91.707,00</b>
AÑO 5	VIRTUAL 1	\$ 11.121,69	\$ 10.274,51	Mayo	\$ 1.200,00		\$ 7.132,07	
	VIRTUAL 2	\$ 11.123,36		Junio	\$ 1.200,00		\$ 3.707,79	
	PRESENCIAL 1	\$ 10.995,18	\$ 20.552,10	Octubre	\$ 1.200,00		\$ 10.515,76	
	<b>Total</b>	<b>\$ 33.240,23</b>	<b>\$ 30.826,61</b>		<b>\$ 3.600,00</b>	<b>\$ 114.198,15</b>	<b>\$ 21.355,62</b>	<b>\$ 114.198,15</b>

**Fuente: Registros contables de la Fundación Fincae**  
**Elaborado por la Autora**

**Tabla 45: Proyección de Ingresos**

Concepto	Año				
	1	2	3	4	5
Cursos	60	66	76	91	114
Precio	65,00	65,00	65,00	65,00	65,00
Participantes	15	15	15	15	15
<i>Ingresos por cursos</i>	58.500,00	64.350,00	74.002,50	88.803,00	111.003,75
Asesorías	0	4	4	5	5
Precio	0,00	600,00	600,00	600,00	600,00
<i>Ingresos por asesorías</i>	0,00	2.400,00	2.640,00	2.904,00	3.194,40
<b>Ingresos Totales</b>	<b>58.500,00</b>	<b>66.750,00</b>	<b>76.642,50</b>	<b>91.707,00</b>	<b>114.198,15</b>

**Fuente: Registros contables de la Fundación Fincae**  
**Elaborado por la Autora**

## 6.5 FLUJO DE CAJA

Los estados financieros proyectados son pronósticos de un escenario futuro que tendrá el Proyecto de Capacitación, basados en información estructurada en base a presupuestos y proformas.

Los estados financieros que a continuación se presentarán son el Estado de Resultados y el Flujo de Fondos de la fundación FINCAE, tanto para el proyecto como para el inversionista, que permitirá en el primer caso definir la rentabilidad del proyecto y en el segundo, definir la justificación de financiamiento. Al conformar los estados financieros del proyecto no se considera un apalancamiento en el proyecto, mientras que en los estados financieros del inversionista sí se toma en consideración.

El estado de resultados proyectado recoge la información estructurada sobre los ingresos y egresos, basados en los estudios de mercado y técnico que permitió definir los costos y gastos del servicio. Además se ha considerado el cálculo de la participación de los trabajadores y el pago del impuesto a la renta.

El flujo de fondos es la evaluación de los ingresos y egresos de efectivo que el Proyecto de Capacitación obtendrá en los años de evaluación, afectados por el aumento de los valores de las depreciaciones y amortizaciones y disminuyendo la inversión inicial. Según el caso de análisis se considerará el financiamiento de terceros. Para el valor de desecho se lo hizo a través del valor en libros considerando las depreciaciones. De esta forma el flujo de fondos para el proyecto y el inversionista se determina con las siguientes fórmulas:

**Flujo de Fondos del Proyecto** = (Ingresos netos – Egresos netos)+Depreciaciones + Amortizaciones – Inv. Inicial – Inversión de reemplazo + Valor de desecho + Recuperación del Capital de Trabajo.

**Flujo de Fondos del Inversionista** = (Ingresos netos – Egresos netos)+Depreciaciones + Amortizaciones – Inversión de reemplazo + Inversión de Terceros + Valor de desecho + Recuperación del Capital de Trabajo – Amortización de la deuda – Inversión Inicial.

A continuación se presenta los estados financieros para las diferentes opciones:

## 6.5.1. Estados financieros proyectados

**Tabla 46: Estado de Pérdidas y ganancias del proyecto.**

Concepto	Años				
	1	2	3	4	5
Ingresos	58.500,00	66.750,00	76.642,50	91.707,00	114.198,15
- Costos de Fabricación	18.614,12	19.780,27	23.800,49	27.804,50	35.729,63
= Superávit Bruto	39.885,88	46.969,73	52.842,01	63.902,50	78.468,52
- Gastos de Adm. y Vetas	37.094,83	38.603,03	38.730,43	38.769,68	38.849,17
- Gastos Financieros	0	0	0	0	0
= Superávit antes de Imp. y Participaciones	2.791,05	8.366,70	14.111,58	25.132,81	39.619,35
- Participación de tabajadores (15%)	418,66	1.255,01	2.116,74	3.769,92	5.942,90
= Superávit antes de impuestos	2.372,40	7.111,70	11.994,84	21.362,89	33.676,45
- Impuesto a la Renta (25%)	593,10	1.777,92	29.988,71	5.340,72	8.419,11
<b>= SUPERÁVIT NETO</b>	<b>1.779,30</b>	<b>5.333,77</b>	<b>8.996,13</b>	<b>16.022,17</b>	<b>25.257,34</b>

**Fuente: Registros contables de la Fundación Fincae**  
**Elaborado por la Autora**

**Tabla 47: Flujo Neto del Proyecto (sin Crédito)**

Concepto	Años					
	0	1	2	3	4	5
Ingresos		58.500,00	66.750,00	76.642,50	91.707,00	114.198,15
- Costos de Fabricación		18.614,12	19.780,27	23.800,49	27.804,50	35.729,63
= Superávit Bruto		39.885,88	46.969,73	52.842,01	63.902,50	78.468,52
- Gastos de Adm. y Vetas		37.094,83	38.603,03	38.730,43	38.769,68	38.849,17
- Gastos Financieros		0	0	0	0	0
= Superávit antes de Imp. y Participaciones		2.791,05	8.366,70	14.111,58	25.132,81	39.619,35
- Participación de tabajadores (15%)		418,66	1.255,01	2.116,74	3.769,92	5.942,90
= Superávit antes de impuestos		2.372,40	7.111,70	11.994,84	21.362,89	33.676,45
- Impuesto a la Renta (25%)		593,10	1.777,92	29.988,71	5.340,72	8.419,11
<b>= SUPERÁVIT NETO</b>		<b>1.779,30</b>	<b>5.333,77</b>	<b>8.996,13</b>	<b>16.022,17</b>	<b>25.257,34</b>
+ Depreciaciones		1.371,62	1.371,62	1.371,62	1.371,62	1.371,62
+ Amortizaciones		660,00	660,00	660,00	660,00	660,00
- Inversión inicial	-23.000,00					
- Inversión de reemplazo					5.085,31	
- Amortización de la deuda						
+ Valor de desecho						
+ recuperación de Capital de Trabajo						7.589,03
<b>= Flujo de Caja del Proyecto</b>	<b>-23.000,00</b>	<b>3.810,91</b>	<b>7.365,39</b>	<b>11.027,75</b>	<b>12.968,47</b>	<b>34.877,99</b>

**Fuente: Registros contables de la Fundación Fincae**  
**Elaborado por la Autora**

**Tabla 48: Estado de Pérdidas y Ganancias del Inversionista**

Concepto	Años				
	1	2	3	4	5
Ingresos	58.500,00	66.750,00	76.642,50	91.707,00	114.198,15
- Costos de Fabricación	18.614,12	19.780,27	23.800,49	27.804,50	35.729,63
= Superávit Bruto	39.885,88	46.969,73	52.842,01	63.902,50	78.468,52
- Gastos de Adm. y Vetas	37.094,83	38.603,03	38.730,43	38.769,68	38.849,17
- Gastos Financieros	907,5	577,5	247,5	0	0
= Superávit antes de Imp. y Participaciones	1.883,55	7.789,20	13.864,08	25.132,81	39.619,35
- Participación de tabajadores (15%)	282,53	1.168,38	2.079,61	3.769,92	5.942,90
= Superávit antes de impuestos	1.601,02	6.620,82	11.784,47	21.362,89	33.676,45
- Impuesto a la Renta (25%)	400,26	1.655,21	2.946,12	5.340,72	8.419,11
<b>= SUPERÁVIT NETO</b>	<b>1.200,77</b>	<b>4.955,62</b>	<b>8.838,35</b>	<b>16.022,17</b>	<b>25.257,34</b>

**Fuente: Registros contables de la Fundación Fincae**  
**Elaborado por la Autora**

**Tabla 49: Flujo Neto del Inversionista (Con Crédito)**

Concepto	Años					
	0	1	2	3	4	5
Ingresos		58.500,00	66.750,00	76.642,50	91.707,00	114.198,15
- Costos de Fabricación		18.614,12	19.780,27	23.800,49	27.804,50	35.729,63
= Superávit Bruto		39.885,88	46.969,73	52.842,01	63.902,50	78.468,52
- Gastos de Adm. y Vetas		37.094,83	38.603,03	38.730,43	38.769,68	38.849,17
- Gastos Financieros		907,5	577,5	247,5	0	0
= Superávit antes de Imp. y Participaciones		1.883,55	7.789,20	13.864,08	25.132,81	39.619,35
- Participación de tabajadores (15%)		282,53	1.168,38	2.079,61	3.769,92	5.942,90
= Superávit antes de impuestos		1.601,02	6.620,82	11.784,47	21.362,89	33.676,45
- Impuesto a la Renta (25%)		400,26	1.655,21	2.946,12	5.340,72	8.419,11
<b>= SUPERÁVIT NETO</b>		<b>1.200,77</b>	<b>4.965,62</b>	<b>8.838,35</b>	<b>16.022,17</b>	<b>25.257,34</b>
+ Depreciaciones		1.371,62	1.371,62	1.371,62	1.371,62	1.371,62
+ Amortizaciones		660,00	660,00	660,00	660,00	660,00
- Inversión inicial	-23.000,00					
- Inversión de reemplazo					5.085,31	
+ Financiamiento de terceros	9.000,00					
- Amortización de la deuda		3.000,00	3.000,00	3.000,00		
+ Valor de desecho						
+ recuperación de Capital de Trabajo						7.589,03
<b>= Flujo de Caja del Proyecto</b>	<b>-14.000,00</b>	<b>232,38</b>	<b>3.997,23</b>	<b>7.869,97</b>	<b>12.968,47</b>	<b>34.877,99</b>

**Fuente: Registros contables de la Fundación Fincae**  
**Elaborado por la Autora**

## 6.6 EVALUACIÓN FINANCIERA

Evaluar financieramente un proyecto es comparar un valor frente a un parámetro que permita identificar el riesgo que asumirá el inversionista y las consecuentes utilidades que podrá percibir en el futuro.

De esta forma se expone la evaluación financiera del proyecto y del inversionista. Para llevar a cabo esta evaluación es necesario definir la Tasa Mínima Aceptable de Rentabilidad, la cual está compuesta por:

- a) Costo de Capital, del inversionista y del Banco.
- b) Nivel de Riesgo, expresado por medio de una tasa.

Además es necesario establecer criterios de evaluación, que para el presente proyecto se han determinado la Tasa Interna de Retorno (TIR), el Valor actual Neto (VAN), Relación Beneficio/Costo (R B/C) y el Período de Recuperación de la Inversión.

Ya que el presente proyecto está financiado por recursos propios y recursos de terceros se definen los criterios de evaluación para cada caso.

### **Del Proyecto.**

#### **Costo Promedio Ponderado del Capital: TMAR.**

La Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento para el proyecto sin financiamiento se determinó considerando los costos de capital, en base a la rentabilidad que pagan los bonos del Tesoro americano a 5 años con riesgo cero, la cual es de 9% y un premio al riesgo del 3%. De esta manera el valor de la TMAR queda definido de la siguiente manera:

$$\text{Costo de Oportunidad} = 9\% + 3\% = 12$$

## CRITERIOS DE EVALUACIÓN.

Los criterios de evaluación son indicadores calculados en base a la proyección de los flujos de fondos que permitirá determinar una valoración numérica al proyecto del nuevo Centro de Capacitación.

A continuación se detalla el análisis de cada indicador para el Proyecto puro.

### 6.6.1. Indicadores

#### a.1 Tasa Interna de Retorno (TIR).

El criterio de la Tasa Interna de Retorno (TIR) evalúa al proyecto en función de una única tasa de rendimiento por período con la cual la totalidad de los beneficios actualizados son exactamente iguales a los desembolsos expresados en moneda actual, es decir es la tasa que permite al VAN tener un valor de cero.

Para establecer la TIR se puede utilizar la siguiente fórmula:

$$TIR = tm + (tM - tm) \left( \frac{VANtm}{VANtm - VANtM} \right)$$

En donde:

$tm$  = Tasa menor del proyecto.

$tM$  = Tasa mayor del proyecto.

$VANtm$  = Valor Actual Neto actualizado con la tasa menor.

$VANtM$  = Valor Actual Neto actualizado con la tasa mayor.

En el presente proyecto se utilizó el cálculo computacional del programa EXCEL. Los valores utilizados en su determinación se detallan en las siguientes tablas:

**Tabla 50: Determinación de la TIR del Proyecto (Sin Crédito)**

Conceptos	Año					
	0	1	2	3	4	5
Flujo Caja	-23.000,00	3.810,91	7.365,39	11.027,75	12.968,47	34.877,99
Cálculo de la TIR	35%	35%	35%	35%	35%	35%
Flujo Neto Actualizado	-23.000,00	2.821,86	4.038,39	4.477,19	3.898,64	7.763,93
VAN a la TIR	0,00					
Tasa Interna de Retorno	35%					

**Fuente: Registros contables de la Fundación Fincae**  
**Elaborado por la Autora**

Conclusión: La TIR obtenida fue del 35% que es mayor a la TMAR del proyecto la cual es del 12%, lo que indica que el proyecto es viable y rentable.

## a.2. Valor Actual Neto

El Valor Actual Neto (VAN) es la sumatoria de todos los flujos de efectivo actualizados a una tasa de descuento, que es la TMAR, y restada la inversión inicial. La fórmula empleada para obtener el VAN del proyecto es la presentada a continuación:

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{BNt}{(1+i)^t} - I_0$$

En donde:

BNt = Flujo de efectivo en un período.

i= TMAR del proyecto

t = Período.

De esta forma se obtuvo:

**Tabla 51: Determinación del Valor Actual Neto del Proyecto (Sin Crédito)**

Conceptos	Año					
	0	1	2	3	4	5
Flujo Caja	-23.000,00	3.810,91	7.365,39	11.027,75	12.968,47	34.877,99
Tasa de descuento	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12
Flujo Neto Actualizado	-23.000,00	3.402,60	5.871,64	7.849,33	8.241,70	19.790,71
Inversión Inicial	23.000,00					
<b>Valor Actual Neto</b>	<b>\$ 22.155,98</b>					

**Fuente: Registros contables de la Fundación Fincae  
Elaborado por la Autora**

Conclusión: El VAN obtenido es de \$22.155,98, valor positivo que señala que el proyecto es viable ya que este señala las ganancias que se obtendrían con la inversión realizada.

### **a.3. Relación Beneficio Neto/Inversión del Proyecto. (R B/C)**

Esta relación es la comparación entre los ingresos y egresos actualizados a la Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento (TMAR) menos la inversión

Para el presente proyecto la fórmula empleada para determinar la relación beneficio por dólar de inversión es:

$$B/C = \frac{\sum_{t=1}^n BNAct_t}{I_0}$$

Donde:

BNAct = Flujo de Efectivo Actualizado en un período.

I<sub>0</sub> = Inversión Inicial.

t = Año de evaluación.

A continuación se presenta los cálculos realizados para obtener la relación Beneficio-Costo del proyecto por cada dólar de inversión.

**Tabla 52: Determinación del Índice Beneficio/Costo**

Conceptos	Año					
	0	1	2	3	4	5
Flujo Caja	-23.000,00	3.810,91	7.365,39	11.027,75	12.968,47	34.877,99
Tasa de descuento	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12
Flujo Neto Actualizado	-23.000,00	3.402,60	5.871,64	7.849,33	8.241,70	19.790,71
Relación Beneficio/Costos	\$ 1,96					

**Fuente: Registros contables de la Fundación Fincae  
Elaborado por la Autora**

Conclusión: El resultado de esta comparación fue de 1,96, lo que señala que el proyecto es favorable ya que por cada dólar invertido se obtendrá una utilidad de 96 centavos.

Para determinar la relación beneficio costo en función a los costos del servicio, se aplicó la siguiente fórmula:

$$B/C = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{Y_t}{(1+i)^t}}{\sum_{t=1}^n \frac{E_t}{(1+i)^t} + I_o}$$

En donde:

Yt = Ingresos del período.

Et = Egresos del período.

i= TMAR del proyecto

Io = Inversión Inicial.

t = Año de evaluación.

**Tabla 53: Relación Beneficio/Costo del Proyecto (Sin Crédito).**

Conceptos	Año					
	0	1	2	3	4	5
Ingresos	0	58500,00	66750	76642,50	91707	114198,15
Costos	0	55708,95	58383,30	62530,92	66574,19	74578,80
Tasa de Descuento	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12
VAN Ingresos		\$ 52.232,14	\$ 53.212,69	\$ 54.552,62	\$ 58.281,46	\$ 64.799,10
VAN Costos		\$ 49.740,13	\$ 46.542,81	\$ 44.508,27	\$ 42.309,10	\$ 42.318,01
Inversión Inicial	(\$ 23.000,00)					
Relación Beneficio/Costos				1,3985		

**Fuente: Registros contables de la Fundación Fincae**  
**Elaborado por la Autora**

Conclusión: El resultado de esta comparación fue de 1,3985 lo que señala que el proyecto es favorable ya que por cada dólar se obtendrá una utilidad de 39 centavos.

#### a.4) Periodo de recuperación

El período de recuperación es el tiempo en el cual las utilidades futuras del Proyecto de Capacitación cubren el monto de la inversión. El periodo de recuperación en la evaluación del proyecto se detalla en el siguiente cuadro:

**Tabla 54: Periodo de recuperación**

Conceptos	Año					
	0	1	2	3	4	5
Flujo Neto	0,00	3.402,60	5.871,64	7.849,33	8.241,70	19.790,71
Flujo Neto Acumulado	0,00	3.402,60	9.274,24	17.123,58	25.365,28	45.155,98
Inversión					-23.000,00	

**Fuente: Registros contables de la Fundación Fincae**  
**Elaborado por la Autora**

El tiempo de recuperación de la inversión del proyecto puro es de cuatro años y nueve meses.

### **Análisis financiero desde el punto de vista del inversionista.**

Para determinar la Tasa Mínima Aceptable de Rentabilidad (TMAR) para el proyecto con financiamiento, se determinó considerando los costos de capital tanto para los recursos propios como para el apalancamiento. Para el crédito se empleó la tasa de interés definida por el Banco, que es del 11%.

De esta forma el valor de la TMAR quedó definido de la siguiente manera:

**Tabla 55: Costo Promedio Ponderado de Capital.**

Aporte	Estructura financiera		
	%	Costo del Financiamiento (%)	Costo Promedio Ponderado de Capital
Aporte Propio	0,61	12,00	7,30
Crédito	0,39	11,00	4,30
Participación e impuestos			0,64
<b>TASA DE DESCUENTO O COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL</b>			<b>10,05</b>

**Fuente: Registros contables de la Fundación Fincae  
Elaborado por la Autora**

### **CRITERIOS DE EVALUACIÓN**

A continuación se detalla el análisis de cada indicador para la evaluación financiera del proyecto con crédito o del inversionista.

#### **Tasa interna de Retorno (Con Crédito)**

**Tabla 56: Determinación de la TIR del inversionista (Con Crédito)**

Conceptos	Año					
	0	1	2	3	4	5
Flujo Caja	-14.000,00	232,38	3.997,23	7.869,97	12.968,47	34.877,99
Cálculo de la TIR	42%	42%	42%	42%	42%	42%
Flujo Neto Actualizado	-14.000,00	163,28	1.973,37	2.729,90	3.160,72	5.972,73
<b>Tasa Interna de Retorno</b>	<b>42%</b>					

**Fuente: Registros contables de la Fundación Fincae  
Elaborado por la Autora**

Conclusión: Se verifica que la TIR del inversionista es mayor a la TMAR del proyecto con crédito, la cual es del 10,05%, y señala la viabilidad del proyecto.

### Valor Actual Neto (VAN)

El Valor Actual Neto (VAN) representa las ganancias del futuro expresadas en moneda actual. Si se aplica la misma fórmula anterior para cálculo del VAN, se obtiene:

**Tabla 57: Determinación del VAN del inversionista (Con crédito)**

Conceptos	Año					
	0	1	2	3	4	5
Flujo Caja	-14.000,00	232,38	3.997,23	7.869,97	12.968,47	34.877,99
Tasa de descuento	0,1005	0,1005	0,1005	0,1005	0,1005	0,1005
Flujo Neto Actualizado	-14.000,00	211,16	3.300,60	5.905,03	8.842,08	21.608,93
<b>Valor Actual Neto</b>	<b>\$ 25.867,80</b>					

**Fuente: Registros contables de la Fundación Fincae  
Elaborado por la Autora**

Conclusión: El VAN obtenido es de \$25.867,80 que señala que el proyecto es aceptable.

### Punto de equilibrio

El punto de equilibrio muestra la cantidad de cursos de capacitación que debe realizar la fundación FINCAE para que sus ingresos sean iguales a sus costos y en el cual no existe ni pérdida ni ganancia. El punto de equilibrio está dado por el punto de intersección de la curva de los costos totales y los ingresos.

La fórmula empleada para la determinación del punto de equilibrio del Centro de Capacitación es la mostrada a continuación:

$$P.Eq. = \frac{CF}{IVu - CVu}$$

En donde:

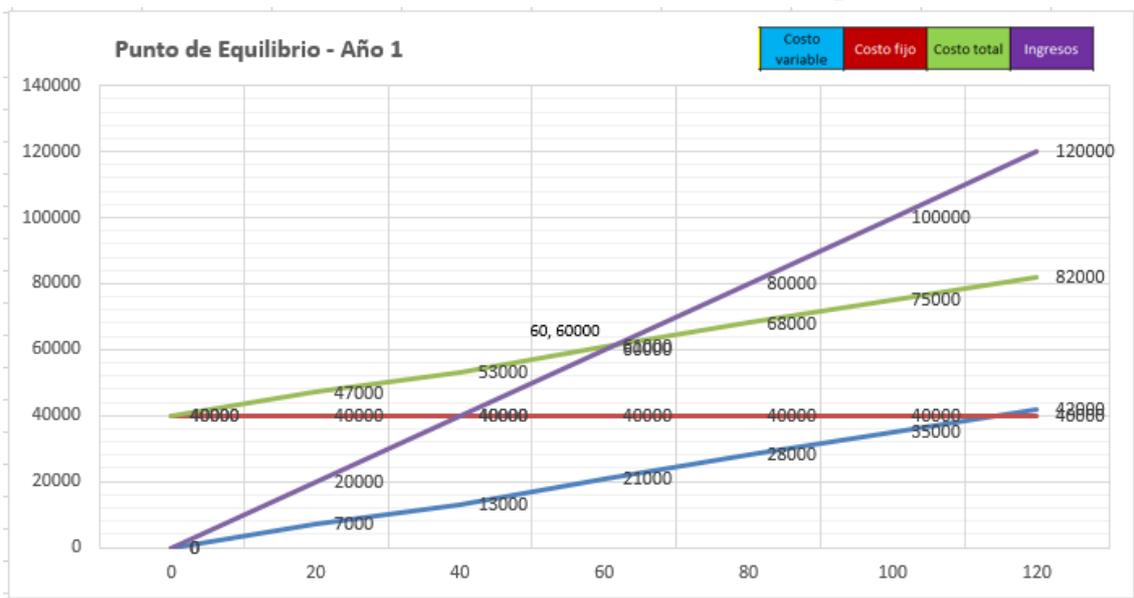
P.Eq. = Punto de Equilibrio.

CF = Costo Fijo

IVu = Ingresos por Ventas Unitario. C Vu = Costo Variable Unitario

El punto de equilibrio para el proyecto del Centro de Capacitación se presenta en la siguiente gráfica:

**Gráfico 1: Gráfica del Cálculo del Punto de Equilibrio**

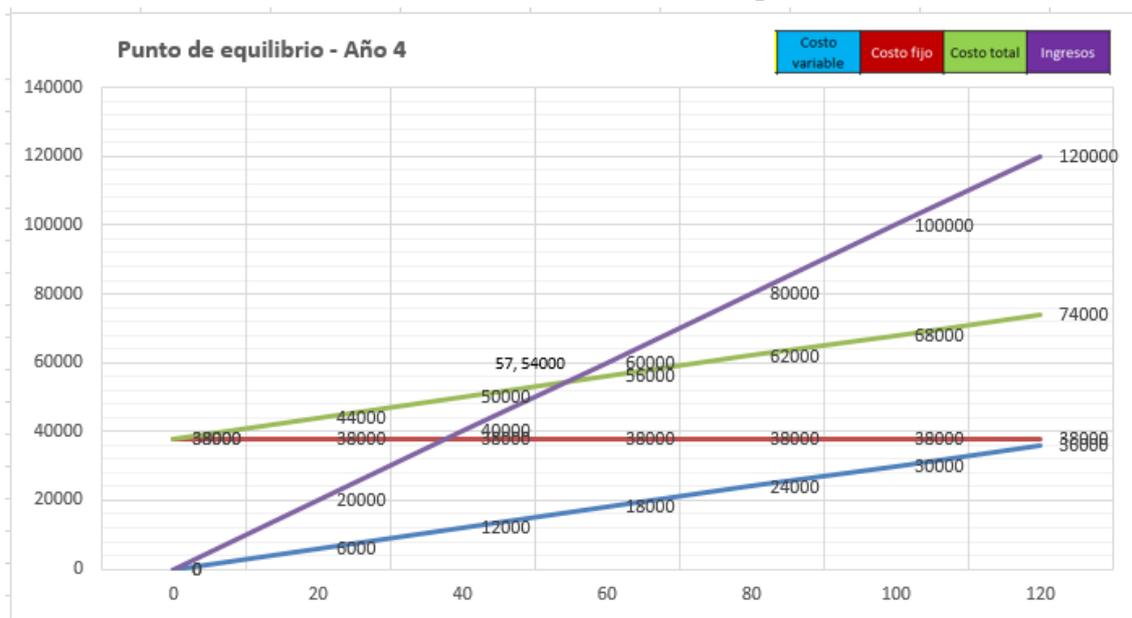


Fuente: tablas de la investigación

Elaborado por la autora

La gráfica siguiente muestra el resultado obtenido para el año 4 de evaluación del proyecto:

**Gráfico 2: Gráfica del Cálculo del Punto de Equilibrio en el Año 4**



Fuente: Tablas de la investigación

Elaborado por la autora

En el año 4 el Centro de Capacitación LA FUNDACIÓN FINCAE debe realizar mínimo 57 cursos para no contar con pérdidas ni ganancias.

## ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD DEL PROYECTO

El análisis de sensibilidad permite evaluar cómo afecta la variación de determinados factores de producción en el servicio que brinda la fundación, a través de sus cursos de capacitación, con la finalidad de poder diseñar estrategias ante posibles escenarios.

En el análisis de sensibilidad se ha considerado los siguientes contextos, especificando que se ha realizado una evaluación *Ceteris Pasivus*:

**Tabla 58: Análisis de sensibilidad del proyecto**

ESCENARIO	Sin Financiamiento			Resultado
	VAN	TIR	Beneficio/Costo	
Escenario Actual	221.555,98	35%	1,389	
Disminución de ventas de cursos (10%)	4.584,73	17%	1,262	Muy Incidente
Aumento de ventas de cursos (10%)	39.727,24	52%	1,534	
Disminución de asistentes a 13	-1.272,35	11%	1,216	Muy Incidente
Incremento en los sueldos y salarios (10%)	13.228,03	26%	1,305	Incidente
Incremento en la tasa de interés del crédito (15%)	22.155,98	35%	1,398	No Incidente
Incremento en la Publicidad (50%)	14.270,02	27%	1,314	Incidente

Fuente: Registros contables de la Fundación Fincae

Elaborado por la Autora

Para el presente proyecto de la capacitación en modalidad on line de la Fundación FINCAE a través de plataforma Mooc, y de acuerdo con los resultados obtenidos en el análisis financiero se puede decir, a modo de interpretación, lo siguiente:

1. Para el proyecto se ha analizado que la mejor tasa de descuento (como el coste de capital promedio que está soportando la fundación) es del 10%. De esta forma, y con este valor de tasa de descuento, se ha encontrado que el VAN del proyecto de inversión analizado es positivo (mayor que cero) y su valor obtenido es de \$25.867,80 que señala que el proyecto es aceptable, por lo cual se puede interpretar diciendo que este valor nos indica que el proyecto generará riqueza para la fundación más allá del retorno del capital invertido en el proyecto y financiado totalmente con fondos ajenos.
2. Si a este proyecto le exigimos que, a la tasa de descuento propuesta, el VAN es positivo, nos permite afirmar que el aporte de riqueza está por encima de esa tasa mínima.
3. La TIR (Tasa de Rendimiento Interno) es la tasa de descuento en la que se iguala el valor de la inversión (pagos) con el valor de los flujos de tesorería futuros (cobros). Es decir, es el valor de la tasa de descuento en la que la realización del proyecto es indiferente bajo la perspectiva económica. O dicho de otra forma, expresa la tasa de descuento que iguala el valor actualizado de los flujos de fondos netos obtenidos de un proyecto con la inversión realizada para su consecución. Si financiáramos la inversión a un coste equivalente a esa tasa el proyecto ni aportaría riqueza ni supondría coste económico alguno.

Cuando se dice que el VAN de un proyecto calculado a la tasa mínima exigida es positivo estamos diciendo que dicho proyecto aporta riqueza por encima de la tasa exigida. Un valor positivo del VAN nos está diciendo que, además del rendimiento mínimo esperado, el proyecto nos ofrece un “premio adicional”.

4. El análisis costo-beneficio del presente proyecto es la herramienta financiera que nos permite medir la relación entre los costos y beneficios asociados a este proyecto de capacitación con el fin de evaluar su rentabilidad, entendiéndose por proyecto de capacitación no solo como la creación de nuevos cursos (on line o presenciales), sino también, como inversiones que se pueden hacer en el futuro tales como el desarrollo de consultorías o asesorías o la adquisición de nuevos equipos y tecnología.

La relación costo-beneficio (B/C), también conocida como índice neto de rentabilidad, es un cociente que se obtiene al dividir el Valor Actual de los Ingresos totales netos o beneficios netos (VAI) entre el Valor Actual de los Costos de inversión o costos totales (VAC) de un proyecto.

Para el proyecto en análisis, la relación costo-beneficio es mayor que 1, el resultado de esta comparación fue de 1,96, lo que señala que el proyecto es favorable ya que por cada dólar invertido se obtendrá una utilidad de 96 centavos podemos afirmar que nuestra empresa seguirá siendo rentable en los próximos 2 años.

## Conclusiones:

1. Disminución de ventas de cursos en un 10%, el resultado es que ante esta variación el proyecto es muy sensible.
2. Aumento de ventas de cursos en un 10%, el resultado es que ante esta variación el proyecto es muy sensible.
3. Disminución de asistentes a 13, el resultado es que ante esta variación el proyecto es muy sensible.
4. Incremento de los sueldos y salarios en un 10%, el resultado es que ante esta variación el proyecto es sensible.
5. Incremento en la tasa de interés del crédito alrededor del 15%, el resultado es que ante esta variación el proyecto no es sensible.
6. Incremento en la Publicidad en un 50%, el resultado es que ante esta variación el proyecto es sensible.

## 6.8 Otras formas de comprobar los resultados de la evaluación financiera

**Tabla 59: Cálculo del VAN, TIR y BENEFICIO/COSTO**

Utilizando Excel

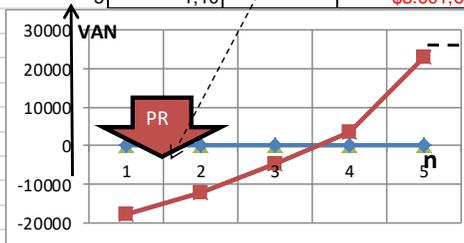
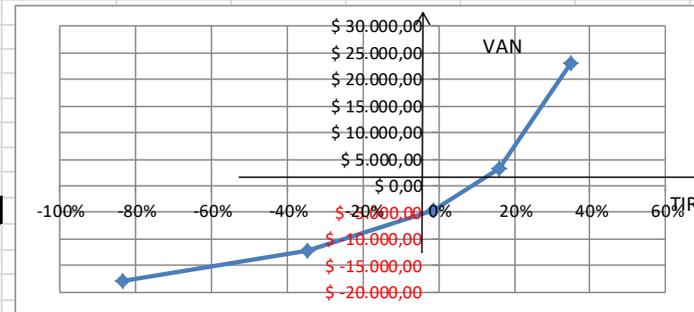
CÁLCULO DEL VAN Y DEL TIR DEL PROYECTO FINCAE				
		FLUJOS FIJOS	FLUJOS VARIABLES	
INVERSIÓN INICIAL		\$ 23.000	\$ 23.000	
AÑOS	FLUJOS POSITIVOS DE EFECTIVO			
1		\$ 3.810,91	\$ 3.810,91	
2		\$ 7.365,39	\$ 7.365,39	\$ 11.176
3		\$ 11.027,75	\$ 11.027,75	\$ 18.393
4		\$ 12.968,47	\$ 12.968,47	\$ 23.996
5		\$ 34.877,99	\$ 34.877,99	\$ 47.846
Determine :				
a) El periodo de recuperación de la inversión.				
		PROYECTO A	PROYECTO B	
	PR (Años)=	6	2,16	Años
b) El Valor Presente Neto (VPN) de cada proyecto.				
		PROYECTO A		
	VPN =	\$ 22.155,98		$VPN = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+k)^t} - CF_0$
	Tasa (k) =	12,00%		
		\$ 22.155,98		
Vamos a usar una fórmula directa de Excel.				
		PROYECTO A		
	VPN =	\$ 22.155,98		
		\$ 22.155,98		
c) La Tasa Interna de Retorno (TIR) de cada proyecto.				
		PROYECTO A		
	TIR	35%		
INVERSIÓN INICIAL				
	AÑO	-\$ 23.000		
	1	\$ 3.810,91		
	2	\$ 7.365,39		
	3	\$ 11.027,75		
	4	\$ 12.968,47		
	5	\$ 34.877,99		

Utilizando tablas interactivas de Excel

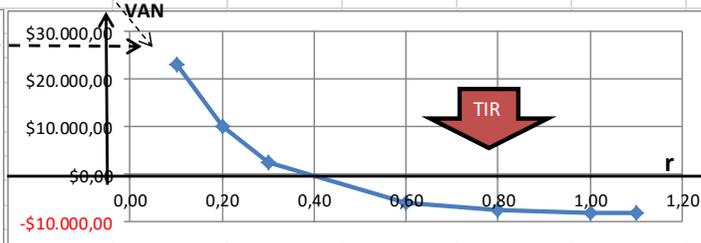


# Cálculo de la TIR y el VAN.

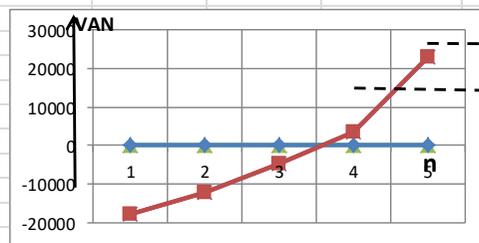
	n		TIR=f(n), r=0.	VAN=f(n), r=0.1
	0			\$ -200,00
	1		-83%	\$ -17.759,58
	2		-35%	\$ -12.225,85
	3		-2%	\$ -4.693,75
	4		16%	\$ 3.358,65
	5		35%	\$ 23.046,37
		r		VAN f(r), n=5
	5	0,10		\$23.046,37
	5	0,20		\$9.952,65
	5	0,30		\$2.494,94
	5	0,60		-\$6.089,81
	5	0,80		-\$7.576,37
	5	1,00		-\$7.987,13
	5	1,10		-\$8.001,68



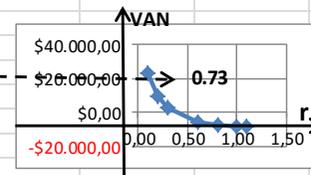
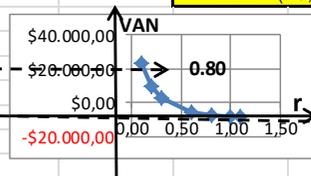
VAN = f(FC,n), r=0.1



VAN = f(FC,r), n=5



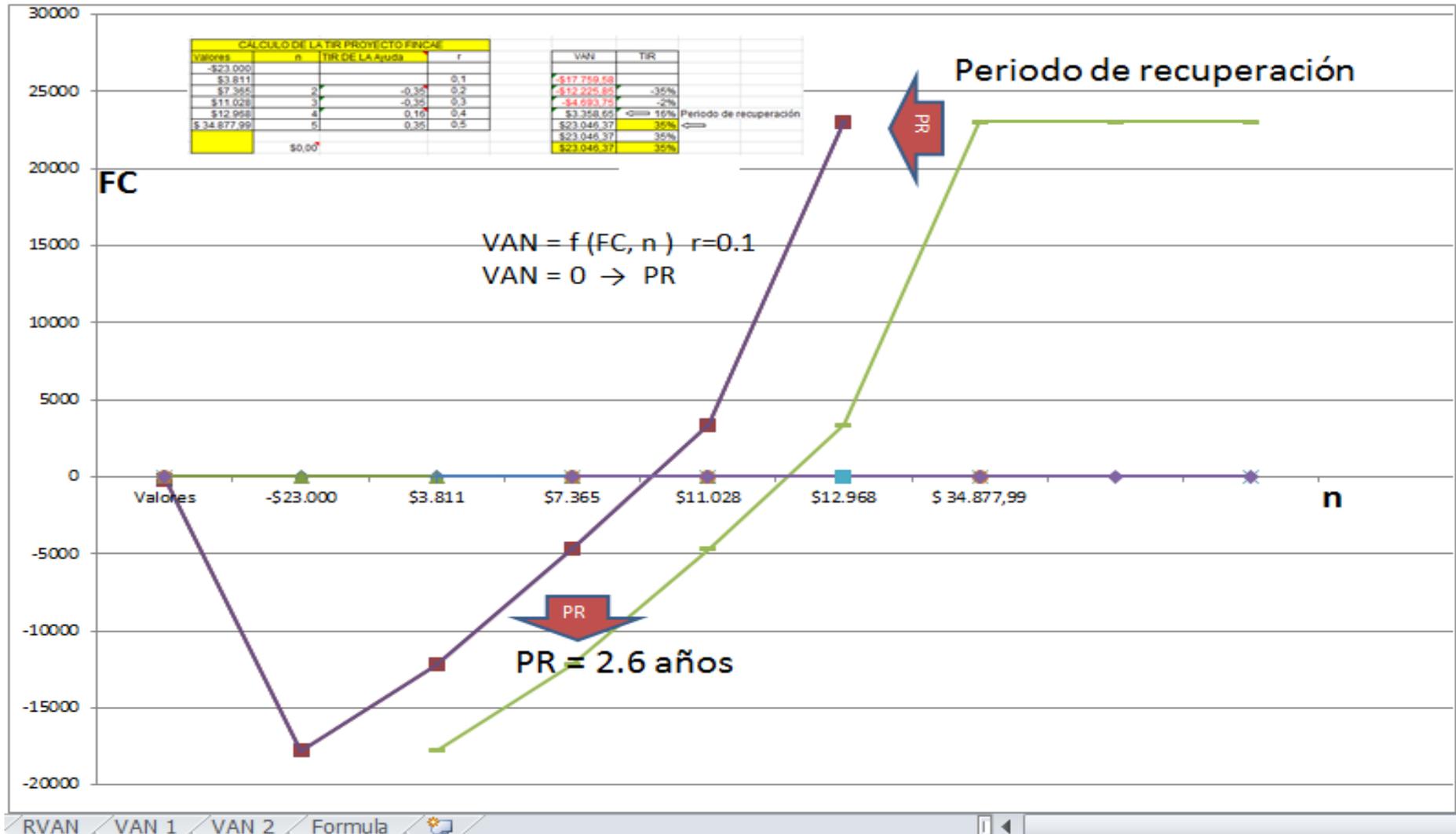
VAN = f(FC,n), r=0.1



VAN = f(TIR, n), r=0.1

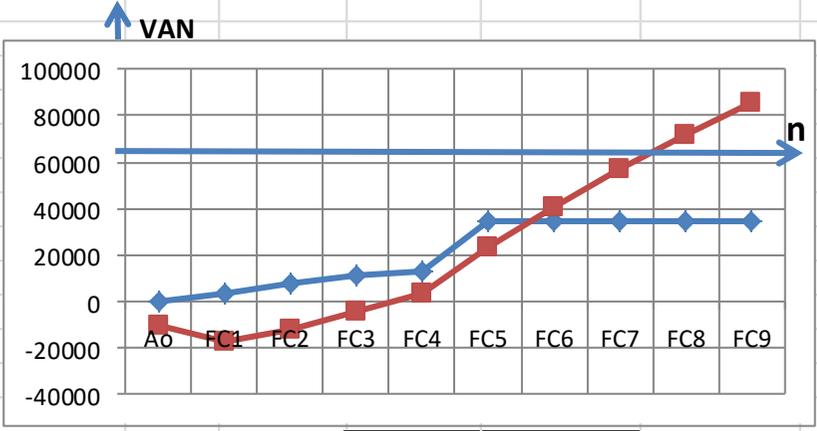
Interpolando  
TIR = 0.80

Gráfico 3: Gráfica del periodo de recuperación

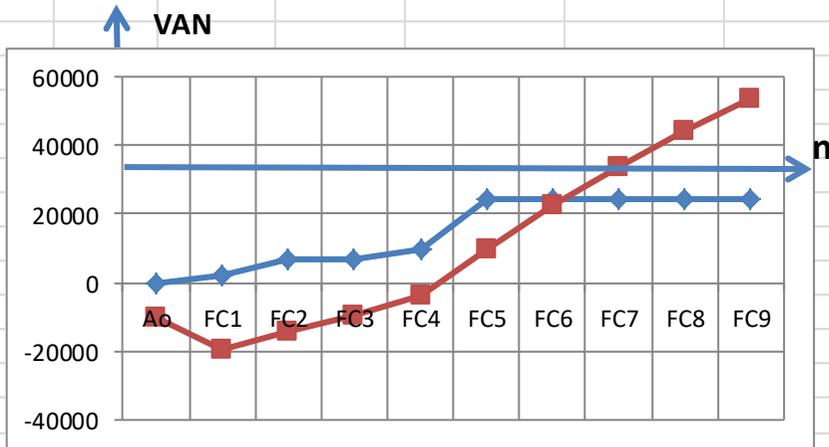


### Evaluación de alternativas

		V1	Valor Actual Neto					V2			
r	0,1		VAN	n	RVAN	r	0,1		VAN	RVAN	
Ao	-23000	0	-10000	1	1	Ao	-23000	0	-10000	1	
FC1		3810,91	-\$17.759,58	2	\$1,78	FC1		1803	-\$19.419,01	\$1,94	
FC2		7365,39	-\$12.225,85	3	\$1,22	FC2		6758	-\$14.341,62	\$1,43	
FC3		11027,75	-\$4.693,75	4	\$0,47	FC3		6646	-\$9.802,32	\$0,98	
FC4		12968,47	\$3.358,65	5	-\$0,34	FC4		9554	-\$3.870,03	\$0,39	
FC5		34877,99	\$23.046,37	6	-\$2,30	FC5		24516	\$9.968,61	-\$1,00	
FC6		34877,99	\$40.944,29	7	-\$4,09	FC6		24516	\$22.549,19	-\$2,25	
FC7		34877,99	\$57.215,13	8	-\$5,72	FC7		24516	\$33.986,09	-\$3,40	
FC8		34877,99	\$72.006,80	9	-\$7,20	FC8		24516	\$44.383,27	-\$4,44	
FC9		34877,99	\$85.453,78	10	-\$8,55	FC9		24516	\$53.835,25	-\$5,38	

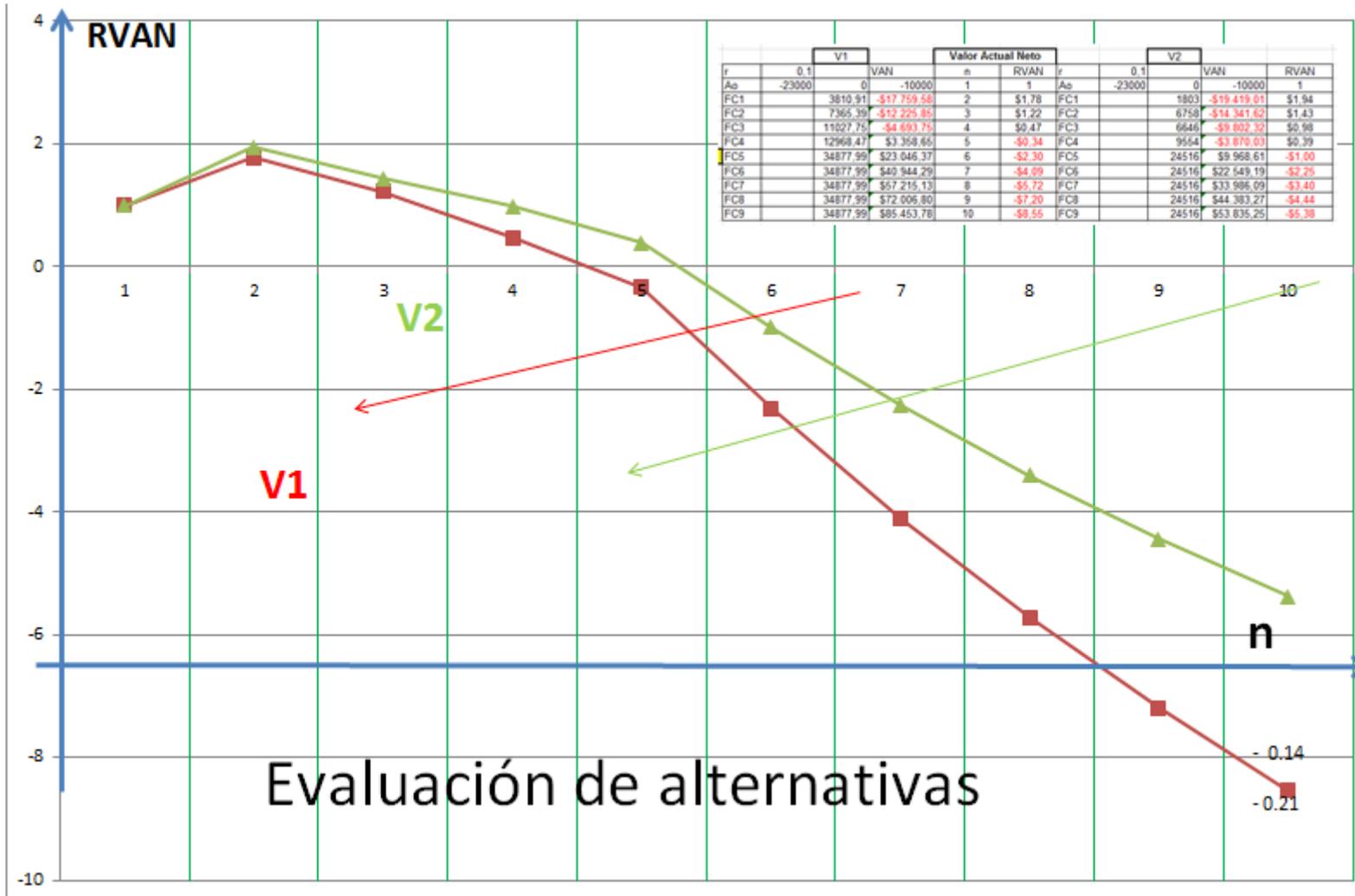


$VAN = f(FC, n) \quad r=k$



$VAN = f(FC, n) \quad r=k$

Gráfico 4: Gráfica de evaluación de alternativas



## **Conclusiones**

Se concluye que la capacitación en línea es rentable y el proyecto es viable, y se lo puede poner en marcha, por las siguientes razones:

1. El estudio de mercado demuestra la existencia de una demanda insatisfecha creciente lo que asegura el establecimiento de este proyecto. Más aún si se considera que en los actuales momentos la crisis mundial repercute en la economía nacional, disminuyendo los puestos de trabajo, lo que obligará a las personas a definirse por un negocio propio.
2. Técnicamente no existe mayores complicaciones para la ejecución de cursos de capacitación.
3. Se ha considerado una estructura organizacional simple pero muy ágil para responder a las necesidades cambiantes del mercado.
4. El proyecto de la fundación FINCAE no requiere de una inversión relativamente elevada, pues asciende a 23.000 dólares. La estructura de financiamiento del presente proyecto es de aproximadamente 61% de la inversión total como recursos propios y 39% recursos de terceros o crédito que se estima está dentro de los requerimientos que solicitan las instituciones bancarias como apalancamiento.
5. El costo de realizar un curso está alrededor de 62,91 dólares por persona en el primer año, y va disminuyendo de acuerdo al número de cursos que se van realizando en cada año hasta llegar a 43,67 dólares por persona en el quinto año. El costo podría variar en función del número de asistentes. Para el presente proyecto se estimó un número promedio de 15 participantes. El precio promedio establecido por un participante es de 65 dólares por persona en este proyecto, lo que permitirá estimar los ingresos esperados en el período de evaluación.
6. La tasa Interna de Retorno (TIR) con financiamiento alcanza 42% y sin financiamiento 35%, en ambas situaciones es mayor que la tasa de descuento lo que asevera la viabilidad del proyecto.

7. El proyecto es muy sensible a la disminución de asistentes o de cursos realizados, para un número de 13 asistentes el proyecto se torna no viable.

### **Recomendaciones**

1. Se recomienda ejecutar el proyecto toda vez que se ha demostrado la factibilidad de mercado, técnica, organizacional y financiera.

2. Poner mucho énfasis en la publicidad para captar un mayor número de participantes por curso. Cabe recalcar que un incremento del 50% en los valores de promoción establecidos inciden poco en la Tasa Interna de Retorno (TIR).

3. Fomentar constantemente en todo el personal de la fundación la ideología de considerar al cliente como el activo más valioso.

4. Establecer como directriz de trabajo comprender el entorno y la situación de los servidores públicos, y público en general, y sus expectativas sobre el servicio de capacitación.

5. Realizar alianzas estratégicas con organismos gubernamentales que apoyen el retorno de los migrantes y con organizaciones de microempresarios, para que fomenten la capacitación.

6. Capacitar al personal para que constituya los ojos y oídos del centro y conocer lo que el participante del curso busca en un servicio de capacitación de calidad y al más alto nivel.

7. Se recomienda seleccionar y contar con una planta de instructores que sean de calidad y que deseen compartir sus experiencias en beneficio de los participantes y por ende del país.



## Bibliografía

- AQUINO, J. y. (1996). *RECURSOS HUMANOS*. BUENOS AIRES: Ediciones MACCHI.
- ARIAS GALICIA, F. (1979). *Administración de Recursos Humanos*. México: Trillas.
- CENSOS, I. D. (2010). *Censo de Población y vivienda: Resumen metodológico*. Quito: INEC.
- CHIAVANATO, I. (1998). *Introducción a la Teoría de la Administración*. México: McGraw-Hill.
- De la Garza, T. (2010). *Problemas clásicos y actuales de la crisis del trabajo*. Quito: Flacso.
- FINCAE, F. (2012). *MANUAL DE CALIDAD*. Quito: S/e.
- FINCAE. (2012). *MANUAL DE CALIDAD*. Quito, sin editorial.
- GARRY, M. (1995). *Manual del capacitador*. México: Grupo Editorial Ibero América.
- GUZMÁN PROAÑO, F. (2010). *CÓMO IMPLEMENTAR LAS COMPETENCIAS*. QUITO: Editorial GPS.
- GUZMÁN VALDIVIA, I. (1989). *CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL*. México: Editorial Trillas.
- HERRERA, G.; CARRILLO, M.A.; TORRES, A. (2005). *La migración ecuatoriana: transnacionalismo, redes e identidades*. Quito: s/e.
- MOLINA, Z. (1996). *ELEMENTOS DEL PLANEAMIENTO DIDÁCTICO*. BUENOS AIRES: Ed. Prentice Hall.
- MONDY, R. W. (1997). *ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS*. México: Prentice Hall.
- NEWMAN, W. H. (1990). *CAPACITACIÓN DEL SERVIDOR PÚBLICO*. México: Nueva Editorial Interamericana S. A. .
- POBLECIÓN, C. N. (1980). *El proceso de redistribución espacial de la Población y las tendencias de la urbanización en el Ecuador*. Quito: Naciones Unidas.
- Proaño, F. G. (2012). *Manual de Calidad Fundación Fincae*. Quito: s/e.
- RODRIGUEZ S., M. (2000). *RECURSOS HUMANOS: SU MISION TRASCENDENTE Y ETICA*. México: Editorial Grijalvo.
- SCHULTZ DUANE, P. (1991). *PSICOLOGÍA INDUSTRIAL*. México: Mc Graw-Hill.
- UNIDAS, F. D. (2012). *Población y desarrollo pasado y presente en el Ecuador*. Quito: ONU.
- WALLGREN, A. (2012). *Estadísticas Basadas en Registros Administrativos*. Quito: s/e.
- WERTHER W., y. K. (1995). *ADMINISTRACION DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS*. México: Mc Graw Hill.

## Tabla de contenido

<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>1</b>
<b>SERVICIOS DE CAPACITACIÓN VIRTUAL A TRAVÉS DE LA PLATAFORMA MOOC QUE OFRECE LA FUNDACIÓN FINCAE EN EL PERIODO 2015-2018 .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO II .....</b>	<b>4</b>
<b>ÁREA DE MARKETING .....</b>	<b>4</b>
<b>CAPÍTULO III .....</b>	<b>19</b>
<b>ÁREA DE PRODUCCIÓN (OPERACIONES) .....</b>	<b>19</b>
Programas de capacitación.....	24
<b>CAPÍTULO IV.....</b>	<b>41</b>
<b>ÁREA DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN .....</b>	<b>41</b>
<b>CAPÍTULO V .....</b>	<b>79</b>
<b>ASPECTOS LEGALES.....</b>	<b>79</b>
<b>CAPÍTULO VI.....</b>	<b>89</b>
<b>Conclusiones .....</b>	<b>125</b>
<b>Recomendaciones .....</b>	<b>125</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>1</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>127</b>

# **Anexos**

## ANEXOS

### ANEXO 1: Comportamiento de la demanda de los cursos de FINCAE en los años 2013 y 2014.

La siguiente tabla muestra la disminución que ha experimentado el número de cursos dictados por el FINCAE en el último año, así como el porcentaje de cumplimiento de las metas.

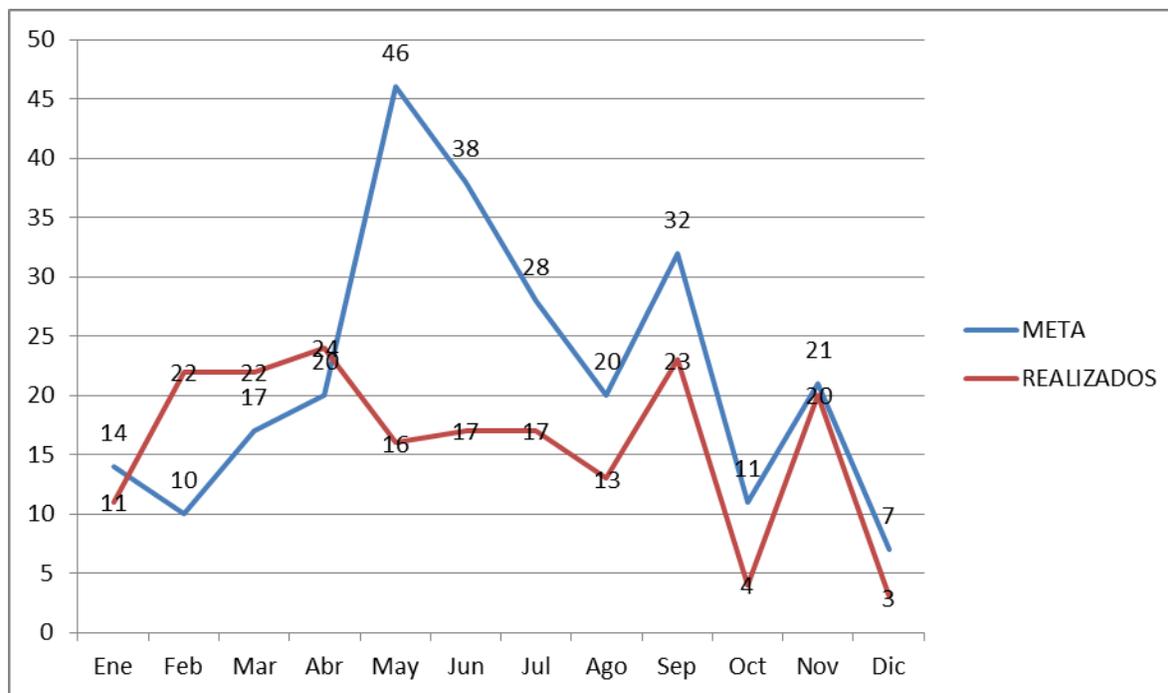
Tabla A1. Número de cursos realizados por el FINCAE

Año	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL	% META
2013	14	10	17	20	46	38	28	20	32	11	21	7	264	79,5
2014	11	22	22	24	16	17	17	13	23	4	20	3	192	55,5

Fuente: Seguimiento Coordinación de Capacitación y Consultoría

De igual manera el gráfico mostrado a continuación refleja la demanda de los cursos dictados por el FINCAE en el año 2014; frente a las metas planteadas por la institución para ese mismo periodo.

Gráfico A1. Cursos dictados por el FINCAE en el año 2014



Fuente: Elaboración Propia

## ANEXO 2: La reducción de ingresos en el FINCAE

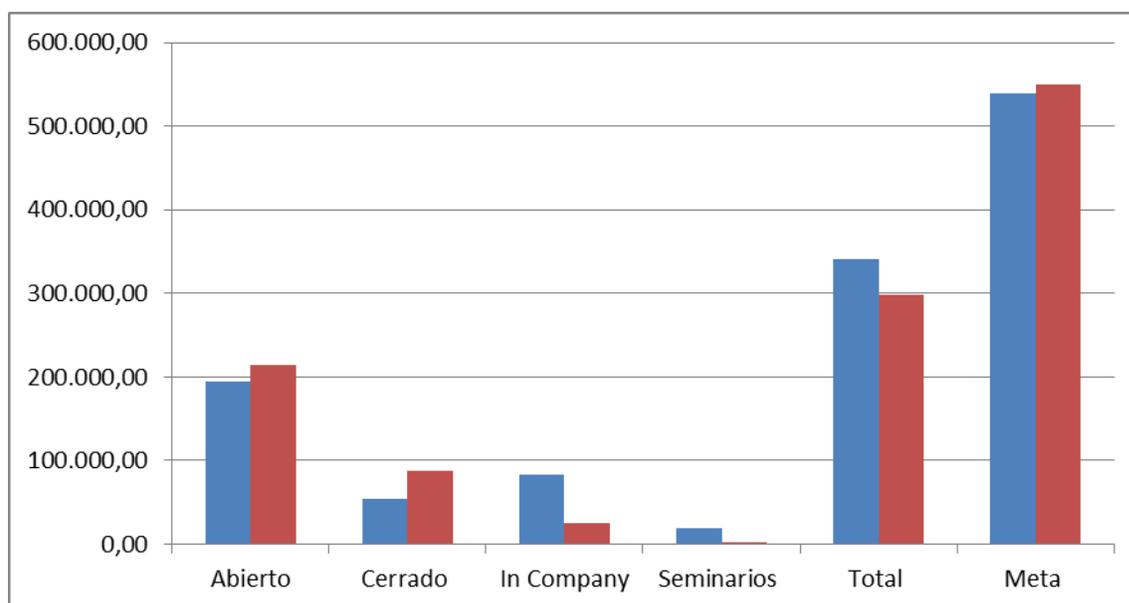
Al igual que la demanda de cursos del FINCAE los ingresos de la institución por la reducción de estos eventos de capacitación han disminuido como se demuestra a continuación.

Tabla A2: Ingresos del FINCAE por realización de cursos

Año	Abierto	Cerrado	In Company	Seminarios	Total	Meta	% Meta
2013	193.913,71	54.047,80	83692,491	19818,8	341532,781	539419,6	63%
2014	214.130,89	88118	24754	1887,5	298870,19	549941,1	54%

Fuente: Seguimiento Coordinación de Capacitación y Consultoría

Gráfico A2. Ingresos del FINCAE por realización de cursos 2013-2014



Fuente: Seguimiento Coordinación de Capacitación y Consultoría

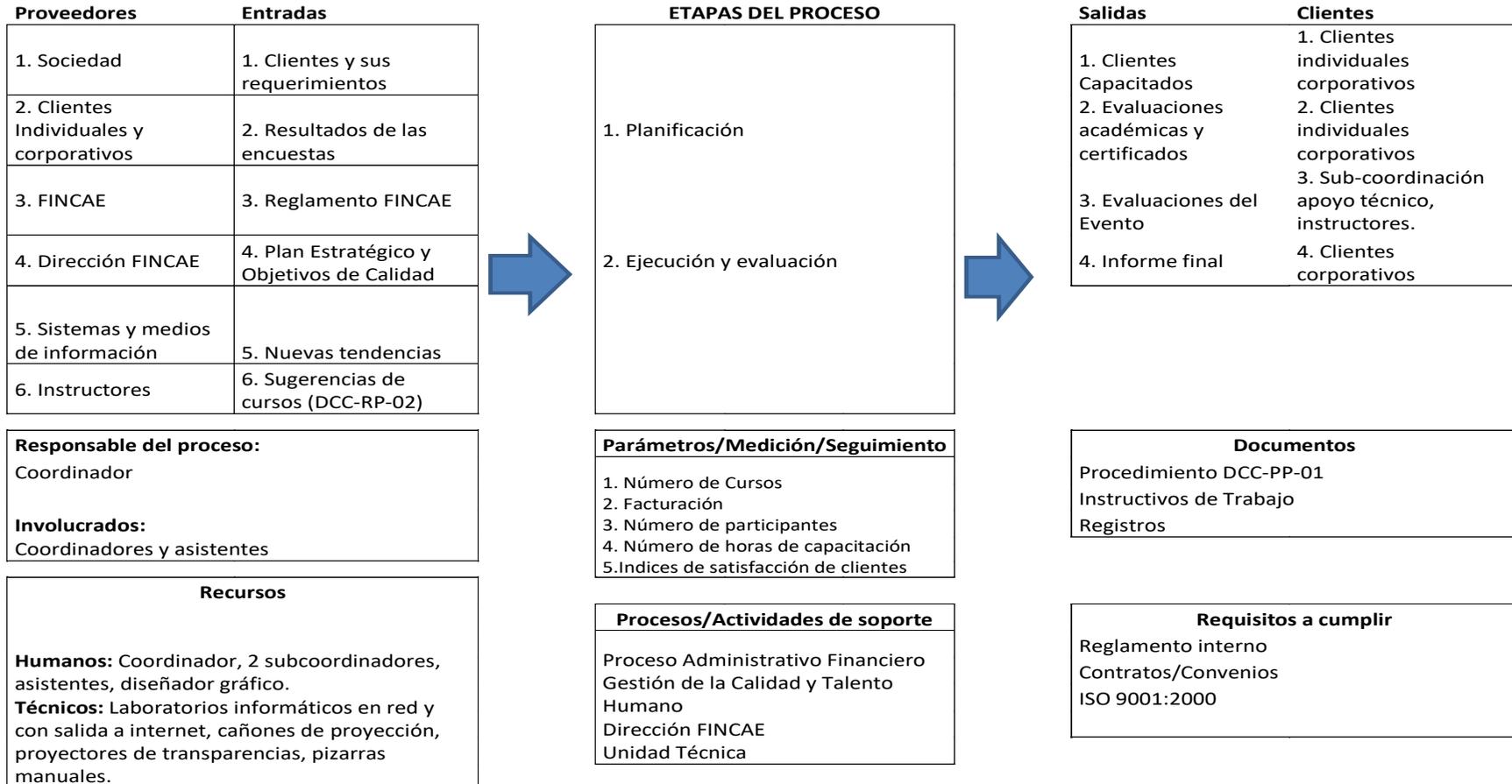
## ANEXO 3: Caracterización de procesos de FINCAE

La caracterización permite la visualización de la forma en que están estructurados cada uno de los procesos definidos en el SGC. En la caracterización se puede fácilmente determinar las entradas y salidas, proveedores y clientes, los recursos y documentos, los procesos de soporte, los responsables y las leyes o requisitos que el proceso requiere cumplir.

De esta manera se puede conocer detalladamente a la organización y entender adecuadamente su funcionamiento.

**Proceso: Capacitación y Consultoría**

**Objetivo:** cumplir con al menos el 90% del plan operativo y, alcanzar al menos el 68% de satisfacción del cliente en los eventos de capacitación



Fuente: Manual de Calidad FINCAE  
 Proceso de Apoyo "Administrativo Financiero"

**Proceso:**

**ADMINISTRATIVO FINANCIERO**

Establecer mecanismos que permitan mantener una correcta ejecución del manejo y control administrativo y financiero de la Fundación FINCAE

**Objetivo:**

Proveedores	Entradas
1. Estado	1. Normativa Legal
2. Dirección	2. Plan Estratégico
3. Coordinadores	3. Planes Operativos
4. Proveedores de bienes y servicios 5. Coordinaciones y otras unidades del FINCAE y de la FINCAE	4. Comprobantes de venta 5. Solicitudes
<b>Responsable del proceso</b>	
Coordinador Administrativo Financiero	

Etapas del Proceso
1. Planificación y Presupuesto
2. Ingresos: recaudación, registro contable
3. Egresos: requerimiento de necesidad, disponibilidad presupuestaria, registro contable, pago
4. Informes y Estados Financieros

Parámetros/Medición/Seguimiento
Estados Financieros
Cumplimiento de compromisos con IESS, SRI y otros

Recursos
<b>Humanos:</b> Coordinador, contador, 2 asistentes contables, sub-contador, 2 recaudadores, secretaria, 2 pasantes, coordinadora de tesorería.
<b>Técnicos:</b> Equipos y materiales de oficina, software especializado: Cadillac/SIGEF.
<b>Financieros:</b> Sueldos de acuerdo al presupuesto.

Salida	Clientes
1. Estados Financieros	1. <b>Estado:</b> Contraloría General del Estado, SRI, IESS, Bco. Central
2. Informes	
3. Pagos	2. <b>Dirección:</b> Coordinadores FINCAE. 3. Banco de Guayaquil
4. Certificación y presupuestaria	4. Proveedores de bienes y Servicios 5. Alumnos
<b>Documentos</b>	
Procedimiento FINCAE -PF-01 Reporte de Tesorería Correspondencia Comprobante de venta Formularios	

Requisitos a cumplir
Ver numeraria Documentos de referencia" de este procedimiento FINCAE -PF-01

Procesos/Actividades de Soporte
FINCAE . Dirección Calidad y Talento Humano Unidad Técnica Capacitación y Consultoría Lingüística

Fuente: Manual de Calidad FINCAE

Proceso de Apoyo "Administrativo Financiero"

GESTIÓN DE LA CALIDAD

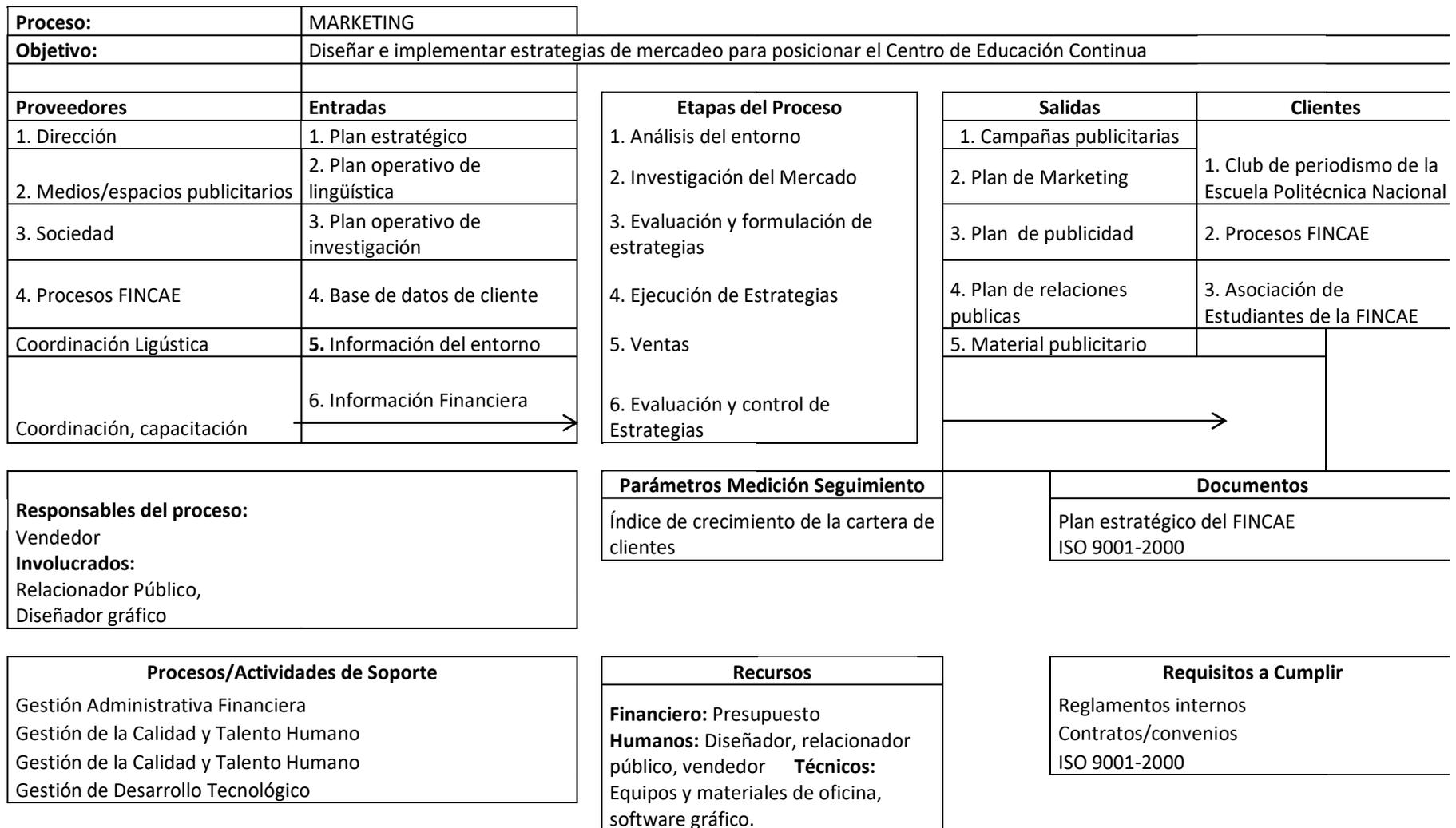
1. Mantener el SGC

2. Determinar oportunidades de mejora a través de la concienciación del personal, medición de los procesos e identificación de indicadores de gestión

Entradas	Etapas del proceso	Salidas	
		Clientes	
Normativa legal y Plan Estratégico FINCAE	1. Control de documentación	1. Documentos actualizados y procesos mejorados	1. Coordinadores y personal encargados de las actividades
Diseño y rediseño de procesos	2. Diseño y rediseño de procesos	2. Resultados de AC/AP/AM e informes de auditoría.	2. Dirección y procesos
	3. Planificación y realización de auditorías.	3. Resoluciones de la revisión por la dirección.	3. Coordinaciones y sub coordinadores de procesos.
2. Direccionamiento y procedimientos. Caracterización de los procesos. Documentación. Resultados de indicadores de las áreas.	4. Control de producto no conforme, acciones correctivas, acciones preventivas y acciones de mejora.	4. Resultados de la implementación del SGC con criterios de eficacia y eficiencia.	5. Todos
3. Retroalimentación y aprobación. Plan estratégico FINCAE.	5. Revisiones por la dirección.		
4. Resultados de las auditorías y registros de mejoramiento			
<b>Responsable del Proceso</b>	<b>Parámetros/Medición/Seguimiento</b>	<b>Documentos</b>	
Representante de la dirección	Reuniones con los coordinadores y sub coordinadores. Reunión de motivación con el personal. Caracterizaciones de los procesos Actualización de documentación.	Procedimiento gestión de la calidad FINCAE -PQ-01. Norma ISO 9000-2000,9001-2000,19011-2000. Reglamentos internos de la FINCAE. Plan estratégico FINCAE.	
<b>Proceso/Actividades de Soporte</b>	<b>Recursos</b>	<b>Registro a Cumplir</b>	
Dirección y todos los procesos del FINCAE	<b>Humanos:</b> Representante de la dirección, coordinador, asistente. <b>Técnicos:</b> Equipos y materiales de oficina, internet impresora.	Norma ISO 9001:2000	

Fuente: Manual de Calidad FINCAE

Proceso de Apoyo “Administrativo Financiero”



Fuente: Fundación FINCAE 2015

## Anexo 4: Análisis de la utilización de la Capacidad Instalada de la Fundación FINCAE.

### Capacidad Instalada

Tabla A4.1 Capacidad Instalada de la Fundación FINCAE

	Cursos Posibles	N° participantes por curso		Total N° participantes		
		Mínimo	Máximo	Mínimo	Máximo (Estándar)	Máximo (Real)
Mensual	28	7	20	196	560	468
Anual	336	7	20		6720	5616

Fuente: Elaboración propia

### Cursos Realizados

Tabla A4.2. Capacidad utilizada-Número de cursos

	Capacidad Física utilizada				
	2013		2014		
	Cursos	%	Cursos	%	
Enero	9	32	10	35	
Febrero	10	36	21	75	
Marzo	13	46	21	75	
Abril	14	50	21	75	
Mayo	14	50	12	43	
Junio	12	43	16	57	
Julio	18	64	17	61	
Agosto	15	54	12	43	
Septiembre	16	57	22	79	
Octubre	10	36	3	11	
Noviembre	19	68	18	64	
Diciembre	5	18	2	7	
Total	155	46	175	52	Promedio Total (%)
Promedio	13		15		49

Fuente: Elaboración propia

## Participantes

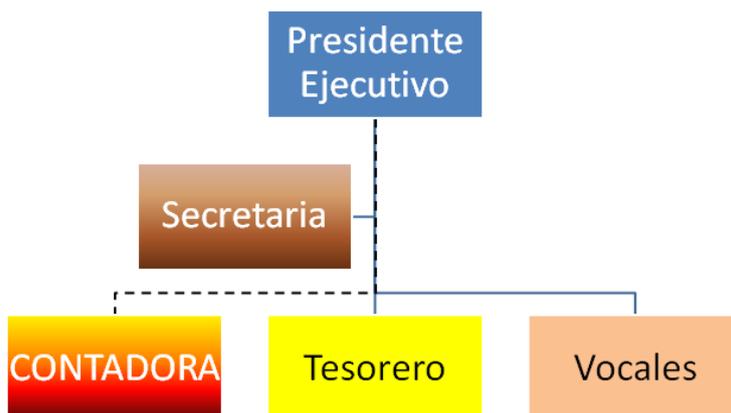
Tabla A4.3. Capacidad Utilizada-Número de participantes

	<b>Capacidad Física Utilizada</b>				
	<b>2013</b>		<b>2014</b>		
	<b>Participantes</b>	<b>%</b>	<b>Participantes</b>	<b>%</b>	
Enero	103	22	116	25	
Febrero	131	28	260	56	
Marzo	180	38	205	44	
Abril	197	42	252	54	
Mayo	184	39	147	31	
Junio	141	30	156	33	
Julio	230	49	206	43	
Agosto	167	36	160	34	
Septiembre	166	35	220	47	
Octubre	114	24	14	3	
Noviembre	244	52	165	35	
Diciembre	73	16	31	7	
Total	1827	33	1929	34	Promedio Total (%)
Promedio	161		161		33

Fuente: Elaboración propia

**Anexo 5: Productos y Servicios de la Fundación FINCAE**

Organigrama Fundación FINCAE



Fuente: Manual de Calidad Fundación FINCAE  
Elaborado por la Autora

## **ANEXO 6: Descripción detalla de programas.**

### **PROGRAMAS DE DESARROLLO EMPRESARIAL**

Programa de eBusiness  
Programa Project Manager  
Programa Administrador de la calidad  
Programa Administrador de procesos  
Programa de diseño y administración de bodegas  
Programa de administración de recursos humanos  
Programa gerencia de servicios

### **CURSOS: ESPECIALES DESARROLLO EMPRESARIAL.**

Análisis estadístico básico con SPSS  
Análisis estadístico avanzado con SPSS  
Calidad de servicios  
Como diseñar un plan de negocios  
Motivación, trabajo en equipo e inteligencia emocional  
Créditos documentarios para comercio exterior  
Elaboración de presupuestos  
Herramientas Informáticas para formular y diseñar proyectos de inversión  
Herramientas Informáticas para formular y diseñar proyectos de desarrollo  
Excel aplicado a la estadística  
Excel aplicado a presupuestos  
Excel aplicado a contabilidad de costos  
Excel aplicado a operaciones financieras  
Análisis de estados financieros  
Gestión Ambiental bajo normas ISO 14000  
Investigación de mercados con SPSS  
Sistema de Gestión de Calidad  
Gestión efectiva de exportaciones e importaciones  
Claves para estimular al consumidor  
Empowerment (empoderamiento)  
Escuela de servicios  
Mejoramiento Continuo  
Salud ocupacional y riesgos de trabajo  
Lectura dinámica

### **SEMINARIOS**

Administración  
Balanced Score Card – Integración de las estrategias a la evaluación del desempeño  
Desarrollo de habilidades gerenciales (Formación de líderes de calidad)  
Equipos creativos y de innovación (cuando lo convencional ya no convence)  
Indicadores de gestión  
Negociación  
Recursos: Humanos  
Coaching & Mentoring (El nuevo rol de la gerencia efectiva)  
Gestión de recursos: humanos por competencias (nuevas técnicas para el manejo de talento humano)

Mercadeo (marketing) y Ventas

Cómo recuperar cartera sin perder clientes (agregue valor a su proceso de cobranza)

Estrategia de fidelización de clientes

Elaboración de un plan de negocios para ONGs (Gestión efectiva para la obtención y manejo de recursos: externos)

Finanzas

Presupuestación

Contabilidad para no contables y bases tributarias

Finanzas para no financieros

ABC Costeo (costing)

Actualización tributaria

Seguridad industrial

Ergonomía

**ANEXO 7:** Propuesta para la realización de cursos cerrados realizada por la coordinación de capacitación de la Fundación FINCAE.

La capacitación como elemento estratégico para el éxito organizacional

### **Antecedentes**

FINCAE trabaja para mejorar la productividad y competitividad del país, a través de cursos de actualización y desarrollo empresarial que fortalezcan su eficiencia en la gestión diaria. Trabajamos con Certificación de Calidad ISO 9001.2000.

Nuestra Política de Calidad es mantener permanentemente en el campo de la educación continua un compromiso de servicio de calidad con nuestros clientes, entendiendo sus requerimientos logrando así la satisfacción, oportuna, mejoramiento continuo, creatividad y visión de país.

A continuación, encontrará la propuesta técnica y económica de los recursos solicitados.

### **Propuestas Técnicas**

#### **Administración del tiempo**

##### **Objetivos:**

- Conocer la propia gestión del tiempo y modelo de organización del trabajo
- Identificar a los ladrones del tiempo
- Platicar las medidas y técnicas para lograr con organización eficaz
- Elaborar un programa individualizado de mejor

##### **Duración:**

8 Horas

##### **Contenido:**

- El tiempo como recurso auto diagnóstico
- Los ladrones del tiempo
- Claves para la utilización eficaz del tiempo, criterios de priorización
- Herramientas del control del tiempo
- La agenda como elemento del control
- Plan de acción

#### **La Comunicación Personal y Organizacional**

##### **Objetivo:**

Motivar en los participantes Reflexión – compromiso - acción para potenciar sus competencias de comunicación efectiva como herramientas de gestión general.

##### **Duración:**

8Horas

## **Contenido**

### **Motivación al taller:**

- Dinámica: Temores, expectativas y compromisos
- Dinámica: pareja rotativa

### **Diversidad y complejidad humana**

- La personalidad: conceptos individuales i grupales
- Enfoques : la venta de Johary
- Teoría del P.A.N
- El YO integral
- El perfil de mi personalidad
- Lectura - reflexión: ¿zanahoria, huevos o grano de café?

### **La motivación:**

- Jerarquía de las necesidades humanas
- Tipos de motivación

### **Introspección organizacional**

- Lectura – reflexión "Todo el mundo, alguien, nadie, cualquiera"
- La misión – visión de la empresa
- Lectura – reflexión: la venta
- Valores y principios
- Amistad vs. Autoridad
- Video foro: visión de futuro

### **La comunicación**

### **Servicio al cliente**

#### **Objetivo:**

Dar a los participantes herramientas que garanticen un trato adecuado al cliente proyectar su idealización

#### **Duración:**

16 Horas

#### **Contenido:**

- ¿Qué es un cliente?
- La reingeniería del negocio o una de las organización oriental al cliente
- Ventajas competitivas del cliente como centro y la relación con este
- Las situaciones imposibles que le convierten en un trasladar
- El factor sentirse bien: decisiones del cliente
- La retroalimentación selección y ubicación del personal estelar

- Equilibrio entre las percepciones y expectativas del cliente
- El liderazgo asociado a los beneficios
- Características de los líderes del servicio
- El punto de vista del cliente sobre la calidad
- Causas potenciales de la no calidad
- Retos. Técnicas de Venta en la apertura comercial
- Atención a quejas

#### Liderazgo con Inteligencia Emocional (IE)

##### **Objetivos:**

- Lograr el máximo nivel de equilibrio emocional posible del temperamento, especialmente en el área laboral
- Conocer el mecanismo psicofísico de las emociones y su utilidad en la vida diaria y laboral

##### **Duración:**

20 Horas

##### **Contenido:**

- Naturaleza y estructura de los paradigmas
- El nuevo paradigma de la IE
- La comunicación como acto central de la vida humana
- La comunicación en los procesos comerciales: venta, negociación y trabajo en equipo
- Origen de la IE
- Estados anímicos negativos” y estados anímicos “positivos”
- La emoción como sistema de señales de comunicación y comportamiento
- La emociones y su relación con la realidad
- Componentes psicológicos que determinan emociones propias o ajenas
- Naturaleza de los conflictos
- Los conflictos y cambios
- El papel de las emociones y los sentimientos en los conflictos

#### **Planificación Estrategia y Desarrollo Organizacional**

##### **Objetivos:**

- Proporcionar la información necesaria para emprendieren una organización un proceso de toma de decisiones sobre su futuro a corto, mediano y largo plazo considerar su situación actual sus fortalezas y oportunidades coyunturales
- Formar profesionales de alto nivel académico capaces de enfrentar y resolver problemas complejos implicados en los cambios de social en la organización, así como los iniciaros en los procesos de investigación y adaptación de las innovaciones del conocimiento en el campo del desarrollo humano en la organización

##### **Duración:**

24 horas

## **Contenido**

### Planificación estratégica

- ¿Qué es el plan de estrategia?
- Diagnóstico de la organización
- Modelo estratégico
- Metodología
- Definición del plan
- Comunicación
- Plan operativo
- Seguimiento
- Control operacional

### **Desarrollo organizacional**

- Comportamiento organizacional
- Desarrollo organizacional y estrategia de cambio
- El manejo del cambio y la calidad
- Desarrollo organizacional para el individuo
- Auto diagnóstico y plan de vida

### **Aspectos Académicos**

#### **Metodología:**

Se aplica una metodología de enseñanza – aprendizaje interactivo, participativo y práctica. La consigna es “aprender haciendo”. Se proporcionara un manual como material de apoyo didáctico

Los eventos de capacitación combinan la aplicación de diferentes herramientas metodológicas como son:

- Trabajos individuales y en grupo
- Análisis y discusión de los contenidos temáticos
- Resolución de casos prácticos
- Ejercicios de aplicación a la realidad de la organización
- Discusiones dirigidas
- Proyección de videos en caso de ser necesario

En el instante de programas de capacitación a la medida, utilizaremos en el aprendizaje las expectativas de los participantes, la reflexión sobre sus actitudes y la aplicación práctica de los conocimientos bajo la guía y confusión del facilitador

#### **Fecha y hora de clases:**

La fecha de clase se establecerán de acuerdo a la planificación de las partes interesadas. El FINCAE pone a disposición sus laboratorios en el horario de 09.00 a 19.00 horas de lunes a viernes en caso de ser aceptad la propuesta se debe indicar mínimo con 5 días de anticipación

#### **Lugar:**

La capacitación se realizara las instalaciones de la EMPRESA o en el FINCAE.

**NOTA:**

En caso de que la capacitación ser realizara en las instalaciones de la empresa esta debe tener un auditorio completamente equipado con las siguientes características:

- Computadoras
- Proyector
- Pizarra de tiza líquida
- Borrador y marcadores de tiza líquida

**Certificación:**

Se expedirán certificados de aprobación otorgados por FINCAE, para lo cual el participante deberá mantener una asistencia mínima del 80% y a ver obtenido una calificación no menor a 7/10 en las evaluaciones

**Evaluación:**

se realizaran evaluaciones del evento como del instructor al finalizar cada evento

**Instructores:**

Profesionales altamente capacitados, quienes son seleccionados rigurosamente en base de sus conocimientos, experiencias laborales, competencias y poseedores de tecnología moderna.

**Propuestas Económicas**

Evento				
	8	20-30	**40.00	**32.00
	8	20-30	**40.00	**32.00
	18	20-30	**50.00	**54.00
	20	20	62.00	58.00
	24	15	88.00	61.00

**\*FINCAE no cobra IVA por sus cursos de capacitación**

**\*\*La inversión por participante varía dependiendo del número de participantes**

Así mismo señalamos que la responsabilidad en la capacitación del FINCAE incluye la selección y pago de instructores de acuerdo a los cursos solicitados, dotación de un manual como material didáctico, evaluación de los participantes y la posterior entrega de certificados.

Al culminar el evento el FINCAE entregara un informe del curso en el que incluye la agenda del evento, lista de participantes con detalle de asistencia y aprobación copias de los certificados de participación de los asistentes, sugerencias del instructor y evaluación de la calidad del evento

**Validez de la propuesta:**

La propuesta tiene una duración de 30 días en caso de ser aceptada en un plazo superior de este, el FINCAE se reserva, el derecho de revisar los costos nuevamente

Quito, 22 de febrero de 2016

Atentamente

**COORDINADOR CAPACITACION  
FINCAE**

**ANEXO 8: Formulario para la evaluación intermedia de los eventos de capacitación de la Fundación "FINCAE".**

**FUNDACIÓN PARA LA INVESTIGACIÓN Y CAPACITACIÓN EDUCATIVA "FINCAE"  
COORDINACIÓN DE CURSOS Y CONSULTORÍA  
EVALUACIÓN INTERMEDIA DEL EVENTO**

**Formulario DCC-  
RE-01**

<b>Nombre del Curso:</b>					
<b>Nombre del Instructor:</b>					
<b>Fecha de Inicio:</b>		<b>Fecha de Evaluación:</b>			
<b>Horario:</b>		<b>Duración:</b>			

**Califique al evento de acuerdo a los siguientes criterios:**

	4 Excelente	3 Muy bueno	2 Bueno	1 Regular	0 Malo	
<b>I. DISEÑO</b>	<b>4</b>		<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
Se cubre los objetivos del curso						

<b>II. INSTRUCTOR</b>	<b>4</b>		<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
Expone el objeto en cada clase						
Inicia y finaliza puntualmente la clase						
Demuestra estar actualizado en la materia						
Muestra entusiasmo al impartir el curso						
Se apoya en recursos didácticos						
Emplea una metodología dinámica						
Contesta sus preguntas en forma clara y completa						
Se interesa porque se entienda y aprenda						
Cumple la agenda prevista para la clase						

<b>III. INSTALACIONES</b>	<b>4</b>		<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
Limpieza, presentación y comodidad del aula						
<b>IV. EQUIPOS</b>	<b>4</b>		<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
Equipos						
Software instalado						
Red						

**Comentarios/Sugerencias:**


**ANEXO 9: Construcción de la matriz BCG – servicios de capacitación Fundación FINCAE**

Valor total de mercado y crecimiento de la industria reportado por la SETEC en el año 2014

**Tabla A 9.1 valor del mercado año 2014**

	capacitación	Computación e informática	porcentaje
Monto financiamiento(\$)	481212486	1344988.90	60%
Inversión empresas (\$)	320253395	895108,10	40%
Total (\$)	801465881	22400097.00	

Fuente elaboración propia

**Tabla A9.2 variación de la oferta de capacitación (relación porcentual)**

RAMA		2013	2014	variación	promedio
1	ADMINISTRACION	12.41	14.29	15%	-2%
2	AGRICULTURA,GANADERIA Y AGRONOMIA	2.54	2.27	-11%	
3	ALIMENTACION,GASTRONOMIA,TURISMO	5.58	5.74	3%	
4	ARTES GRAFICAS	1.02	0.67	-34%	
5	COMERCIALIZACION,MARKETING,VENTAS	14.21	12.95	-9%	
6	COMERCIO Y SERVICIOS FINANCIEROS	15.23	11.88	-22%	
7	COMPUTACION E IMFORMATICA	5.58	4.54	-19%	
8	COMUNICACION	0	1.2		
9	CONSTRUCCION	1.02	0.53	-48%	
10	ECOLOGIA Y MEDIO AMBIENTE	5.08	4.94	-3%	
11	EDUCACION Y CAPACITACION	6.09	8.01	32%	

12	ELECTRICIDAD Y ELECTRONICA	3.05	2.14	-30%
13	ESPECIES ACUATICAS	0.51	0.4	-22%
14	FORESTAL	0	0.53	
15	MECANICA AUTOMOTRIZ	1.02	1.74	71%
16	MECANICA INDUSTRIAL Y MINERA	2.03	2.14	5%
17	PROCESOS INDUSTRIALES	8.63	11.35	32%
18	SERVICIOS SOCIOCULTURALES Y ALA COMUNIDAD	1.52	2.54	67%
19	TRANSPORTE	3.05	2.4	-21%
20	TRIBUTARIA LABORAL Y SOLUCIONES ALTERNATIVAS	9.14	9.75	7

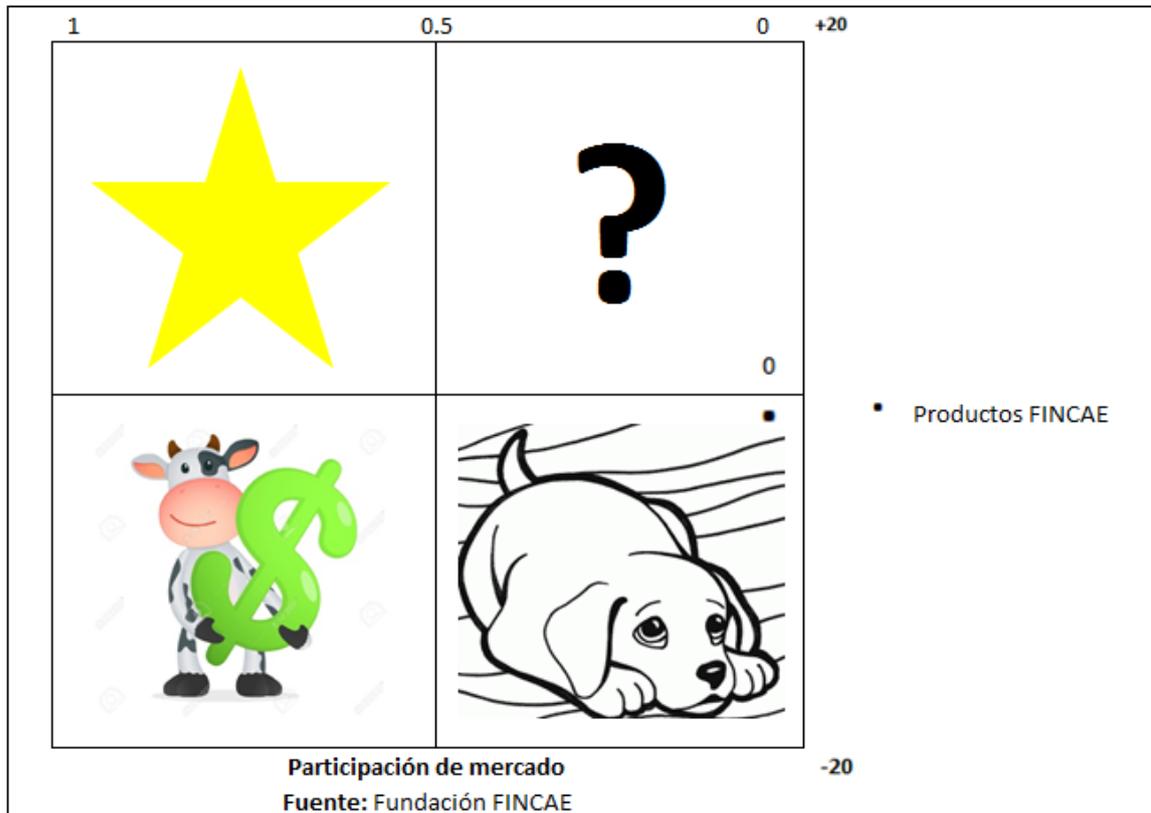
Tabla A9.2. Variación de la oferta de Capacitación (Relación Porcentual)

2 Cálculo de la participación de mercado y el crecimiento de la industria registrado en el año 2014

	\$	%
<b>Mercado total</b>	2240097.00	100%
<b>Cuota mercado FINCAE</b>	298870.19	
<b>Crecimiento industrial</b>	-2%	

## Matriz BCG de los servicios de capacitación del FINCAE

Gráfico A9. Matriz BCG-Capacitación Fundación FINCAE



Debido a que se cuenta con información financiera actualizada no se conoce en exactitud la proporción de ingresos y de utilidades que representan los servicios de capacitación y consultoría para la organización, sin embargo, estos representan alrededor del 30% de los ingresos el 70%.

**ANEXO 10: Matriz BCG- Productos y Servicios de la Coordinación de Capacitación y Consultoría de la Fundación FINCAE.**

**Proporción de cursos ejecutados por la Coordinación de Capacitación y Consultoría del FINCAE en el año 2014.**

Tabla A10.1. Preparación Relativa de Mercado

	<b>Total</b>	<b>% Mercado</b>
<b>Cursos Realizados</b>	193	100
<b>Cursos Abiertos</b>	132	68,39
<b>Cursos Cerrados</b>	60	31,09
<b>Cursos Virtuales</b>	1	0,52

**Fuente:** Elaboración Propia

**Participación relativa de mercado y tasa de crecimiento de los cursos de la Coordinación de Capacitación y Consultoría de la Fundación FINCAE**

Tabla A10. 2 Participación y crecimiento de Mercado en el año 2014

	<b>Part. Merc. (%)</b>	<b>Crec. Merc (%)</b>
Abiertos	68.39	11.11
Cerrados	31.25	54.43
Virtual	0.52	100
Consultoría	0.00	0

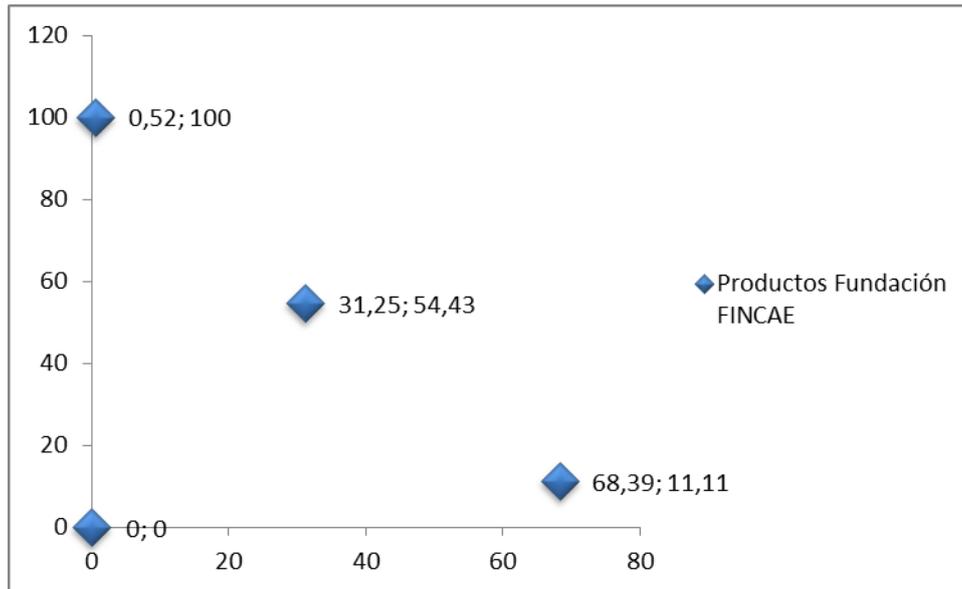
**Fuente:** Elaboración Propia

Se calcularon los datos de la tasa de crecimiento del mercado en base al crecimiento promedio registrado en el seguimiento realizado por la Coordinación de Capacitación y Consultoría.

**Construcción de la Matriz BCG.**

En base a los cálculos realizados, se construye el siguiente gráfico que da origen a la Matriz BCG presentada en la sección correspondiente al Análisis de la Cartera Actual de productos de este proyecto.

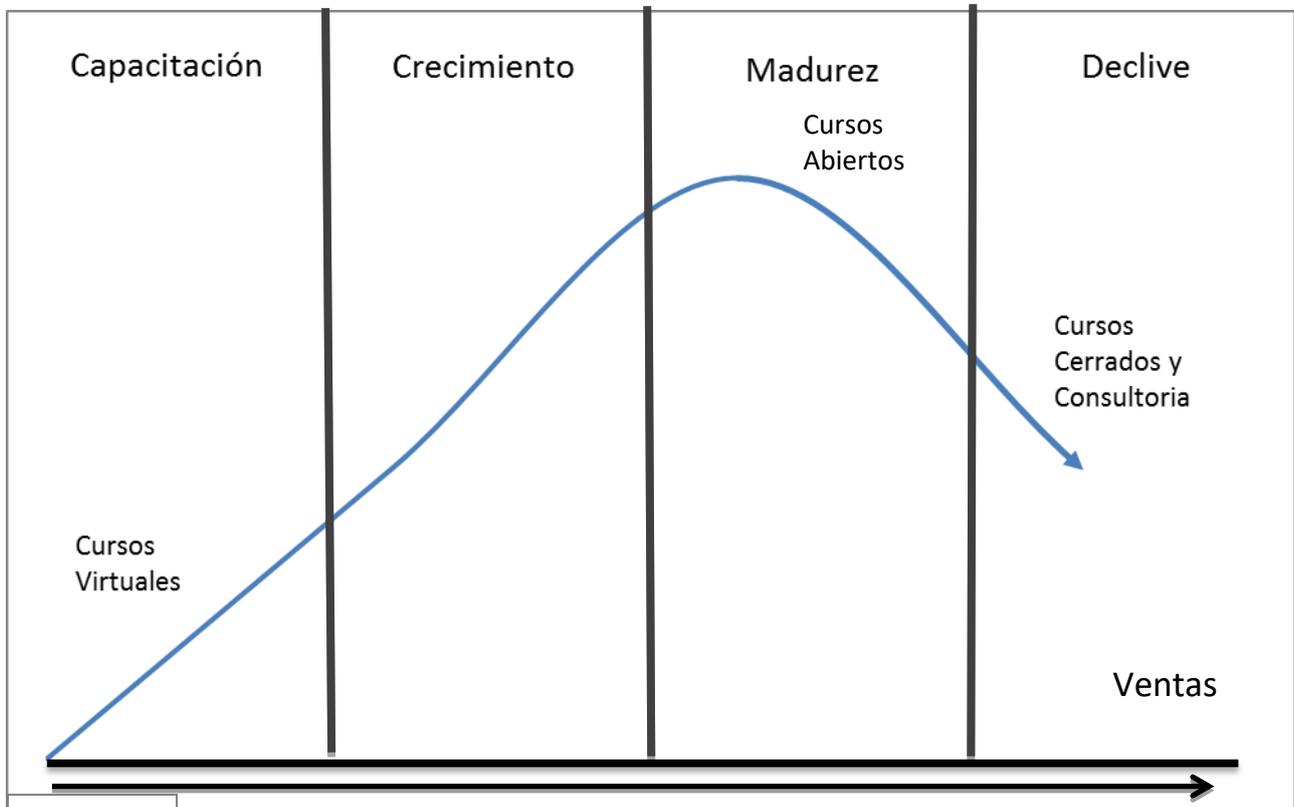
Según los datos obtenidos a través del seguimiento de los cursos realizados por la Coordinación de Capacitación, la mayor parte de las ventas y de las utilidades (alrededor de un 70%) corresponde a cursos abiertos. Una proporción menor (cerca al 29%) se debe a los cursos cerrados y una mínima parte (casi el 1%) pertenece a cursos virtuales.



Fuente: Elaboración Propia

**Ciclo de vida del producto.**

La Matriz BCG es una herramienta relacionada con la teoría del “Ciclo de Vida del Producto”. Los servicios de la Coordinación de Capacitación de la Fundación FINCAE se pueden incluir el siguiente esquema:



Los cursos virtuales son un producto nuevo que está en su etapa de introducción, actualmente se maneja un precio de \$125 dólares las ventas han sido bajas.

Los cursos abiertos al público de la Fundación FINCAE se los ha ubicado en la etapa de madurez ya que son los que más se venden, de manera que básicamente son los que han venido soportando a la Coordinación de Capacitación y Consultoría. Su precio actual es de \$190.

Los cursos cerrados se consideran en la etapa correspondiente al declive del producto porque a raíz de la pérdida del financiamiento de la SETEC, las ventas han sido decreciendo ya que los precios son elevados.

El servicio de consultoría no se ha podido vender en los últimos periodos así que se ha ubicado también en la fase de declive.

**ANEXO 11: Priorización de factores internos y externos de la Fundación FINCAE Matrices de Holmes.**

**Fortalezas**

Tabla A11.1.1 Calificación de Fortalezas

	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	Sumatoria	Porcentaje
F1	0.5	1.0	1.0	0.5	1.0	0.0	0.5	0.5	0.5	0.5	6.0	12.0
F2	0.0	0.5	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	0.0	1.0	8.5	17.0
F3	0.0	0.0	0.5	0.0	1.0	1.0	1.0	0.0	0.0	1.0	4.5	9.0
F4	0.5	0.0	1.0	0.5	1.0	1.0	1.0	1.0	0.0	1.0	7.0	14.0
F5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.5	1.0	0.0	0.0	0.0	1.0	2.5	5.0
F6	1.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.5	0.0	0.0	0.0	0.0	1.5	3.0
F7	0.5	0.0	0.0	0.0	1.0	1.0	0.5	0.5	0.0	1.0	5.0	10.0
F8	0.5	0.0	1.0	0.0	1.0	1.0	0.0	0.5	0.0	1.0	5.0	10.0
F9	0.5	0.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	8.0	16.0
F10	0.5	0.0	0.0	0.0	0.0	1.0	0.0	0.0	0.0	0.5	2.0	4.0
Total											50.0	100.0

Fuente: Elaboración propia

Tabla A11.1.2. Priorización de Fortalezas

Análisis de Pareto			
1	F2	17.0	17.00
2	F9	16.0	33.00
3	F4	14.0	47.00
4	F1	12.0	59.00
5	F7	10.0	69.00
6	F8	10.0	79.00
7	F3	9.0	88.00
8	F5	5.0	93.00
9	F10	4.0	97.00
10	F6	3.0	100.00

Fuente: Elaboración propia

Tabla A12.2.1. Calificación de Debilidades.

	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	D11	D12	D13	D14	D15	D16	D17	Sumatoria	Porcentaje
D1	0.5	0.0	0.0	1.0	1.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1.0	0.0	0.0	0.0	0.0	3.50	2.42
D2	1.0	0.5	1.0	1.0	1.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1.0	0.0	0.0	0.0	0.0	5.50	3.81
D3	1.0	0.0	0.5	1.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1.0	0.0	0.0	0.0	0.0	3.50	2.42
D4	0.0	0.0	0.0	0.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1.50	1.04
D5	0.0	0.0	1.0	1.0	0.5	1.0	1.0	0.5	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	14.00	9.68
D6	1.0	1.0	1.0	1.0	0.0	0.5	0.0	0.0	1.0	1.0	0.0	0.0	1.0	0.0	0.0	0.0	0.0	7.50	5.19
D7	1.0	1.0	1.0	1.0	0.0	1.0	0.5	0.0	1.0	1.0	1.0	0.0	1.0	0.0	0.0	0.0	0.0	9.50	6.57
D8	1.0	1.0	1.0	1.0	0.5	1.0	1.0	0.5	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	16.00	11.07
D9	1.0	1.0	1.0	1.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.5	1.0	0.0	0.0	1.0	0.0	0.0	0.0	0.0	6.50	4.50
D10	1.0	1.0	1.0	1.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.5	0.0	0.0	1.0	0.0	0.0	0.0	0.0	5.50	3.81
D11	1.0	1.0	1.0	1.0	0.0	1.0	0.0	0.0	1.0	1.0	0.5	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	13.50	9.34
D12	1.0	1.0	1.0	1.0	0.0	1.0	1.0	0.0	1.0	1.0	0.0	0.5	1.0	0.0	0.0	0.0	0.0	9.50	6.57
D13	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.50	0.35
D14	1.0	1.0	1.0	1.0	0.0	1.0	1.0	0.0	1.0	1.0	0.0	1.0	1.0	0.5	0.0	1.0	1.0	12.50	8.65
D15	1.0	1.0	1.0	1.0	0.0	1.0	1.0	0.0	1.0	1.0	0.0	1.0	1.0	1.0	0.5	1.0	1.0	13.50	9.34
D16	1.0	1.0	1.0	1.0	0.0	1.0	1.0	0.0	1.0	1.0	0.0	1.0	1.0	0.0	0.0	0.5	0.0	10.50	7.27
D17	1.0	1.0	1.0	1.0	0.0	1.0	1.0	0.0	1.0	1.0	0.0	1.0	1.0	0.0	0.0	1.0	0.5	11.50	7.96
<b>Total</b>																		144.50	100.0

Fuente: Elaboración propio

Tabla A11.3.2. Priorización de oportunidades

Análisis de Pareto			
1	O2	18.5	18.50
2	O7	17.3	35.80
3	O1	13.6	49.40
4	O9	13.6	63.00
5	O8	11.1	74.10
6	O6	9.9	84.00
7	O4	8.6	92.60
8	O5	6.2	98.80
9	O3	1.2	100.00

Fuente: Elaboración propia

### Amenazas

Tabla A11.4.1. Calificación de Amenazas.

	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	Sumatoria	Porcentaje
A1	0.5	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	8.5	21.0
A2	0.0	0.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1.0	1.0	2.5	6.2
A3	0.0	1.0	0.5	0.0	0.0	0.0	0.0	1.0	1.0	3.5	8.6
A4	0.0	1.0	1.0	0.5	1.0	0.0	0.0	1.0	1.0	5.5	13.6
A5	0.0	1.0	1.0	0.0	0.5	1.0	1.0	1.0	1.0	6.5	16.0
A6	0.0	1.0	1.0	1.0	0.0	0.5	1.0	1.0	1.0	6.5	16.0
A7	0.0	1.0	1.0	1.0	0.0	0.0	0.5	1.0	1.0	5.5	13.6
A8	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.5	1.0	1.5	3.7
A9	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.5	0.5	1.2
<b>Total</b>										40.5	100.0

Fuente: Elaboración propia

Tabla A11.4.2. Priorización de Amenazas

Análisis de Pareto			
1	A1	21.0	21.00
2	A5	16.0	37.00
3	A6	16.0	53.00
4	A4	13.6	66.60
5	A7	13.6	80.20
6	A3	8.6	88.80
7	A2	6.2	95.00
8	A8	3.7	98.70
9	A9	1.3	100.00

Fuente: Elaboración Propia

ANEXO 12: Evaluación de Factores Internos de la Fundación FINCAE – Matriz EFI

Tablas A 12 Matriz EFI

Factores	Peso	Calificación	Peso
			Ponderado
<b>Fortalezas</b>			
Instructores calificados	0.10	4	0.4
Descuentos	0.08	3	0.24
Cuenta con la Certificación ISO 9001 : 2000	0.06	4	0.24
Calidad de los programas de curso	0.06	3	0.16
Selección exhaustiva de instructores	0.04	4	0.16
Instructores comprometidos	0.04	3	0.12
<b>Debilidades</b>			
Precios elevados	0.10	1	0.1
Equipo tecnológico obsoleto en los laboratorios	0.08	2	0.16
Personal no especializado	0.06	1	0.06
Selección inadecuada de personal administrativo	0.06	1	0.0625
Procesos no forman parte de un sistema	0.06	2	0.125
Comunicación insuficiente entre áreas	0.05	2	0.1
Unidades de apoyo conflictivas	0.05	1	0.05
Mala remuneración	0.05	1	0.05
No existe un Plan Estratégico de Marketing	0.05	2	0.1
Excesiva carga de trabajo para el personal	0.05	1	0.05
	1.00	Sumatoria	2.20

Fuente: Elaboración propia

**ANEXO 13: Evaluación de Factores Internos del FINCAE– Matriz EFE.**

Tabla A 13 Matriz EFE

<b>Factores</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Peso Ponderado</b>
<b>Oportunidades</b>			
Demanda estacional	0.08	3	0.24
en necesidades de capacitación	0.08	3	0.24
se vende a través del prestigio de la fundación	0.07	4	0.28
habilidad en realización de seminarios	0.06	2	0.12
de seminarios	0.06	1	0.06
Avance tecnológico en comunidades para llegar al cliente	0.05	4	0.2
<b>Amenazas</b>			
Cambios del Consejo Nacional de Capacitación a la competencia	0.15	1	0.15
Necesidades de capacitación cambian rápidamente	0.10	4	0.4
Balance tecnológico acelerado	0.10	3	0.3
precios de los competidores	0.10	2	0.2
Imposibilidad de horarios de los clientes	0.08	4	0.32
complementarios de la competencia	0.07	3	0.21
	1.00	Sumatoria	2.72

Fuente: Elaboración propia

## **Anexo 14: Investigación exploratoria realizada para determinar el Perfil Competitivo del FINCAE**

### **OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

**General:** Definir el Perfil Competitivo del FINCAE

**Específicos:**

#### **Principales**

- i. Definir con exactitud los competidores directos del FINCAE.
- ii. Identificar los factores de éxito dentro de la industria en la que el FINCAE ofrece sus servicios.

#### **Secundarios**

- iii. Conocer el posicionamiento del FINCAE en el Mercado.
- iv. Definir el tipo de clientes.
- v. Como dirigirse de manera adecuada al cliente.
- vi. En qué se distingue el servicio que el FINCAE ofrece del de la competencia.
- vii. Qué productos o servicios necesitan los clientes.
- viii. En qué períodos se deben emprender iniciativas de Marketing.
- ix. Establecer parámetros que permitan diseñar una muestra para una investigación posterior.

Se presentan objetivos secundarios principales y secundarios puesto que el interés principal de esta investigación es establecer claramente la competencia del FINCAE y el perfil competitivo de la institución, aunque se aprovechara esta investigación para establecer ciertos parámetros que se requirieran investigar como parte del proyecto.

### **PROCEDIMIENTO:**

Para realizar esta investigación se utilizó el muestro irrestricto aleatorio o aleatorio simple porque con este método de muestro la selección de los elementos de la muestra es objetiva y el error muestral puede ajustarse en términos de probabilidad a la distribución normal.

Para realizar esta investigación se tomó como base el listado de las 122 organizaciones a las que el FINCAE envió propuestas en el 2015.

A partir de esta se determinó el tamaño de la muestra teniendo en cuenta las propuestas de cursos y la proporción de cursos realizados en ese año.

Siendo el tamaño calculado igual a 51, se procedió a aplicar el formulario de la encuesta diseñado previamente, entre las organizaciones seleccionadas mediante el método del Muestro Irrestricto Aleatorio Simple. Para esto se utilizaron los siguientes medios:

- Correo Electrónico.
- Contacto vía telefónica.
- Entrevistas personales.

Una vez completado el 100% de organizaciones se obtuvieron los siguientes resultados con respecto a los objetivos específicos con un error de estimación de +/- 5%.

## RESULTADOS:

### 1. COMPETENCIA

Se identificaron 63 centros de capacitación.

Los diez principales centros de capacitación mayormente frecuentados por las organizaciones en el último año son:

Tabla A14. 1. Competidores del FINCAE

Pos	Competidores
1	CEFE
2	ESPE
3	SECAP
4	USFQ
5	NUEVOS HORIZONTES
6	U. CENTRAL
7	CONTRALORIA
8	CCQ
9	TECN. MONTREY
10	(DESINGRE)

Fuente: Elaboración propia

### 2. FACTORES CRÍTICOS

Los factores críticos de acuerdo la competencia asignada por los clientes son:

Tabla A14. 2. Factores críticos de éxito

	FACTOR	PONDERACIÓN	
1	Programas	2.29	
2	Instructores	2.42	
3	Prestigio	3.77	
4	Precio	3.81	
5	Horarios	4.23	
6	ISO 9001	4.94	
7	Infraestructura	5.27	
8	Otro	Certificados	7.52
		Aval Académico (CONESUP)	
		Aplicación-Retroalimentación	

Fuente: Elaboración propia

Al haber sido ordenados del 1 al 8 en orden de importancia, aquel cuyo procedimiento es menor resulta más importante respecto de los otros.

### 3. PROCEDIMIENTO DE LA FUNDACIÓN FINCAE

De la muestra seleccionada, un 80% de las organizaciones conoce FINCAE. Sin embargo, de este 80% solo un 77% identifica claramente su nombre, es decir, 0% del total.

#### 4. TIPO DE CLIENTES

FINCAE ofrece sus servicios tanto a empresas públicas como privadas ya sean estas pequeñas o grandes organizaciones.

#### 5. MEDIO DE COMUNICACIÓN APROPIADO

No se descarta cualquier medio de comunicación sin embargo se debe utilizar en el siguiente orden.

Tabla A14. 3. Medio de comunicación apropiado

	Medio		Calificación
1	Internet		1.92
2	Periódicos		2.06
3	Revistas		3.07
4	Televisión		3.78
5	Otro	e-mail	11.54
		Referencias	7.69
		Ofertas	5.77
		Informativos	5.77
		Courier	3.85
6	Radio		4.42

Fuente: Elaboración propia

Adicionalmente hay que destacar que para la realización de la encuesta se obtuvo un 58% de eficacia a través del correo electrónico, mientras que la eficacia de las visitas fue del 91%.

#### 6. DIFERENCIADORES DEL SERVICIO DEL FINCAE

Una vez identificados los factores críticos se debe establecer el perfil competitivo del FINCAE, para determinar aquellos en los que se destaca.

#### 7. SERVICIOS REQUERIDOS POR LOS CLIENTES

Las organizaciones requieren capacitación en Administración un 30%, informática 36%, Idiomas 18% y en ramas técnicas específicas un 16%.

El cuadro de necesidades actuales por organización se presenta en los anexos a este documento.

#### 8. PERIODOS PARA INICIATIVAS DE MARKETING

Son muy variadas las respuestas en cuanto a las frecuencias con que las organizaciones requieren servicios de capacitación. Una tercera parte de manera mensual un 30% de las organizaciones de manera semestral 12% de manera anual y casi un 20% de forma ocasional.

## CONCLUSIONES:

- Existe una extensa variedad de centro de capacitación que las organizaciones busca de acuerdo a sus necesidades.
- Los factores críticos seleccionados fueron apropiados y deben ser considerados de acuerdo a la ponderación calculada para determinar el perfil del competitivo de FINCAE.
- Existen problemas en el posicionamiento del FINCAE aproximadamente un 60% de las organizaciones lo conoce.
- No existe una segmentación apropiada del mercado.
- La radio la televisión no son medios apropiados de publicidad para los servicios de capacitación.
- Las áreas de estudio en el que FINCAE desarrolla son acertadas.
- Se debe sistematizar la investigación acerca de las necesidades de capacitación de las organizaciones.
- La comunicación vía correo electrónico no es tan eficaz como la entrevista directa.

## RECOMENDACIONES:

- En la reunión taller planificada seleccionar de los restantes centros del listado adjunto en los anexos a este documento otros centros que deban considerarse para el análisis de la competencia.

En la reunión taller, considerar los factores críticos destacados en la sección otros.

- Se debe aprovechar la información recolectada a través de esta investigación para ponerse en contacto con las organizaciones y ofrecerles los servicios del FINCAE de acuerdo con las necesidades de cursos específicos del cuadro de necesidades actuales.

## PAPELES DE TRABAJO

### a) Cálculo de la muestra

El parámetro que se tomó como base para el diseño de la muestra es la proporción de propuestas del FINCAE para la realización de eventos de capacitación que serían aceptadas por las empresas.

Según la teoría del muestreo irrestricto aleatorio. La fórmula para determinar la muestra que permita estimar la proporción poblacional es la siguiente:

$$n = \frac{Npq}{(N-1)D + pq}$$

N es el tamaño de la población.

p es la probabilidad de aceptación de una propuesta de FINCAE.

q= 1-p

D= (B<sup>2</sup>)/4 es la magnitud del error de estimación.

Para determinar el tamaño de la muestra se tiene como antecedentes que se realizaron 258 propuestas en el 2014 de las cuales apenas se aceptaron 15.

Las empresas a las que se realizaron estas propuestas fueron 122. Estas representan la población en la que se va a realizar la investigación. El error de estimación considerado es de +/-5%. Entonces el tamaño de muestra calculado e Excel es:

Tabla A14. a. Tamaño de la muestra

N=	122
p=	0.05813953
q=	0.94186047
D=	0.000625
B=	0.05

n=	51.2380454
----	------------

Fuente: Elaboración propia

De esta manera se seleccionaron al azar 52 empresas de la base de datos de las organizaciones a las que el FINCAE envió propuestas en el último año, e las que se aplicó la encuesta.

### Encuesta

El objetivo de esta encuesta es reunir información que permita mejorar nuestro servicio al cliente.

**Introducción:** Por favor marque con una (x) la opción de su elección o responda las siguientes preguntas de manera objetiva y con franqueza

#### Datos Generales:

1. Empresa/Organización.....
2. Cargo que Ud. desempeña.....

#### Información Específica:

3. ¿Cuántos empleados tiene su empresa u organización?
 

<input type="checkbox"/> De 0 a 100	<input type="checkbox"/> De 500 a 1000
<input type="checkbox"/> De 100 a 500	<input type="checkbox"/> Más de 1000
4. ¿Con que frecuencia su organización solicita los servicios de un centro de capacitación?
 

<input type="checkbox"/> Mensualmente	<input type="checkbox"/> Anualmente
<input type="checkbox"/> Semestralmente	<input type="checkbox"/> Otro (especifique).....
5. ¿conoce el significado de las siglas "FINCAE "

SI

NO

Significa:.....

6. Mencione según su criterio los centros de capacitación más importantes que le han prestado sus servicios en el último año

.....

7. Ordene de acuerdo a su importancia las características que ustedes tomo en cuenta para elegir un centro de capacitación siendo (1) las más importante y (8) la menos importante.

Precios

Instructores Calificados

Certificación de calidad ISO

Disponibilidad de horarios

Programa de estudio

Prestigio de la institución

Infraestructura

Otro (especifique).....

8. Ordene los medios en los que usted busca principalmente los servicios de capacitación, siendo así (1) el principal y (6) el menos importante

Periódicos

Televisión

Radio

Revistas

Internet

Otro (especifique).....

9. Señale la rama de capacitación que requiere y especifique el curso que le interesaría.

Administración.....

Informática.....

Idiomas.....

Otros.....

**MUCHAS GRACIAS!**

Código de la encuesta para la tabulación de datos

Tabla A 14. c. Código de Encuesta (Diccionario)

Pregunta	Descripción	opciones		columna	
0	Numero de encuesta	0-52		1	
1	empresa	Abierta (Publica / Privada)			
2	Cargo	Abierta			
3	Número de empleados	0/1	0-100	2	1
			100-500		2
			500-1000		3
			Más de 1000		4
4	Frecuencia que solicita servicios de capacitación	0/1	Mensualmente	3	1
			Semestralmente		2
			Anualmente		3
			Otra		4
5	Conoce al FINCAE	0/1	si	4	1
			no		2
6	Centro de capacitación	Abierta			
7	Características más importantes para escoger un centro de capacitación (Opción 0: no responde)	1-8	Precios	5	1
		1-8	ISO		2
		1-8	Programas		3
		1-8	Infraestructura		4
		1-8	Instructores		5
		1-8	Horarios		6
		1-8	Prestigio		7
		1-8	Otro		8
8	Medios más utilizados para buscar información sobre servicios de capacitación (Opción 0 : No responde)	1-6	Periódicos	6	1
		1-6	Radio		2
		1-6	Internet		3
		1-6	Televisión		4
		1-6	Revistas		5
		1-6	Otro		6
9	Rama de capacitación	0/1	Administración	7	1
		0/1	Informática		2
		0/1	Idiomas		3
		0/1	Otra		4

Fuente: Elaboración Propia

Aquellas columnas que constan como (-), corresponden a preguntas abiertas que se analizaron por separado y que se adjunta en el literal perteneciente a la tabulación de datos

**ANEXO 15: Determinación del perfil competitivo del FINCAE– Matriz MPC.**

**Tabla A 15.1. Matriz del Perfil Competitivo de la Fundación FINCAE (Parte I)**

FACTORES	Ponderación	FINCAE		New Horizons		ESPE		SECAP		U. Central	
		Calificación	Calif. Pond.								
Programas	18	9	160.40	10	178.22	9	160.40	6	106.93	6	106.93
Instructores	17	9	157.29	9	157.29	8	139.81	8	139.81	8	139.81
Prestigio	14	9	125.02	10	138.91	8	111.13	8	111.13	8	111.13
Precio	14	6	82.71	4	55.14	10	137.85	10	137.85	10	137.85
Horarios	13	9	114.02	10	126.69	8	101.35	7	88.69	8	101.35
ISO 9001(Calidad en servicio)	11	10	107.84	10	107.84	8	86.27	5	53.92	7	75.48
Infraestructura	10	9	89.16	10	99.07	8	79.26	7	69.35	6	59.44
Otro	4	8	29.32	10	36.65	9	32.99	8	29.32	8	29.32
<b>Total</b>	100		8.66		9.00		8.49		7.37		7.61

**Tabla A15.1. Matriz del Perfil Competitivo de la Fundación FINCAE**

FACTORES	Ponderación	CEC-CCQ		PUCE		DEL PAZ		USFQ		CONTRALORÍA	
		Calificación	Calif. Pond.								
Programas	18	9	1603.98	8	142.58	7	124.75	9	160.40	8	142.58
Instructores	17	8	1258.33	8	139.81	8	139.81	10	174.77	8	139.81
Prestigio	14	9	1250.20	9	125.02	8	111.13	10	138.91	8	111.13
Precio	14	7	385.98	8	110.28	8	110.28	5	68.92	8	110.28
Horarios	13	8	1013.55	5	63.35	7	88.69	8	101.35	8	101.35
ISO 9001(Calidad en servicio)	11	8	862.68	8	86.27	8	86.27	10	107.84	8	86.27
Infraestructura	10	8	792.56	8	79.26	8	79.26	10	99.07	8	79.26
Otro	4	8	293.23	8	29.32	7	25.66	9	32.99	8	29.32
<b>Total</b>	100		74.61		7.76		7.66		8.84		8.00

	Tipo	Slogan	Misión	Mercado	Clientes	Servicios	Productos	Rama	Áreas	CNCF	h/curso	hora (\$)	Observaciones
<div data-bbox="197 272 344 325" style="border: 1px solid black; padding: 2px;">CEFE</div> 					Pronaca Confiteca Nestlé Pinturas Cóndor Novopan Agip Gas Oil		Cursos Abiertos Cursos Cerrados Café 3D Café Plus Asesoría Foros Convenio ventas		Alta Gerencia Administración de nivel medio o superior Operaciones y producción Mercadeo y Ventas Contabilidad y finanzas Gestión de personal y desarrollo humano	SI	14	9.5	Solo administrativo para personas y empresas
<div data-bbox="197 651 344 683" style="border: 1px solid black; padding: 2px;">ESPE-CECAI</div> 	CTT	Un cambio en la forma en la que la gente aprende	Vincular a la ESPE con los sectores productivos y sociales mediante soluciones integrales y efectivas, basadas en la innovación y la excelencia.	Alumnos, egresados, empresas, públicas y privadas	Andec-Adelca Conecel - Portaf Unesco Contraloría General del Estado Andinatel Holding Dine	Capacitación, consultoría, asesoría e investigación	Cursos abiertos In-Company CISCO LINUX	Tecnológica	Informática Básica y Avanzada Internet Diseño WEB Excel Contabilidad Computarizada	NO	42	1.5	CTT - autónomo, Certificación Pearson Vue, Microsoft, Oracle, Linux y Cisco antes trabajan con el CNCF. Pre-universitarios
<div data-bbox="197 922 344 954" style="border: 1px solid black; padding: 2px;">SECAP</div> 	Público	Hacia la Excelencia	Brindar capacitación intensiva y acelerada a la mano de obra, y mandos medios ecuatorianos para la actividad industrial, comercial y de servicios	Trabajadores y mandos medios		Capacitación	Cursos Abiertos In-Company	Administrativa, tecnología, técnica	Bloque Modular Ocupacional Adobe Contabilidad Computarizada Diseño gráfico Diseño WEB Excel MS Office SQL Server	SI	59	1	Depósito previo, poca duración bajo precio. No ofrecen permanentemente todos los cursos. Programación mensual. Más técnicos

 	Privado		Apoyar la capacitación y formación	Todo tipo de Organizaciones		Capacitación	In-Company	Administrativa, tecnología, varias	CISCO	SI	31	15	Microsoft Office en 16 horas. Ofertan pero organizan in-company. Más administrativos.
			Talleres				LINUX						
			Seminarios				Microsoft						
							Computación						
 	Privado	Elije, Aprende Triunfa		Organizaciones y personas		Capacitación	In-Company	Tecnológica		NO	8	7.12	Premio 2006 CPLS, certificación Microsoft, Pearson Vue, Cisco, ITIL, Element K. Vende paquetes flexibles
							Cursos Abiertos						
							Abiertos						
							Capacitación						
							por internet						
 	Público			Público en General		Capacitación	Cursos Abiertos	Tecnológica	MS Office	NO	30	2.5	Instalaciones inadecuadas, precios bajos, a empresas bajo pedido, cursos administrativos ocasionales
									CISCO				
									LINUX				

CONTRALORÍA		Público	Capacitar a los servidores del sector público sobre la aplicación de criterios que permitan optimizar el uso de los recursos	Servidores Públicos y público en general		Capacitación	Cursos Abiertos	Administrativa, Informática, Gestión, Contratación, Varios	Diagramación de procesos	NO	27	2.8	Pomasqui
							Excel						
							Internet						
							Word						
							Project						
							Informática para auditores						
							Power point						
							Windows						
CEC-CCQ		Privado	Formación y Capacitación para la competitividad y productividad	Empresas y Público en General.		Capacitación	Cursos Abiertos	Administrativa e Informática	Gestión de Empresas	SI	30	4.33	Cursos de verano, mercado de estudiantes
							Comercio						
							Finanzas						
							Marketing						
							Ventas						
							Capital Humano						
							Informática						
Tecnológico de Monterrey		Privado	Nos Exigimos ser mejores	Empresas y Público en General.	General Motors	Capacitación y Formación profesional	Cursos Abiertos	Administrativa e Idiomas	Ventas	NO	20	20	Internacional mexicano, programas de 120
							Microsoft		In-Company				

## **ANEXO 16. Investigación Modalidad Virtual**

### **OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

**General:** Determinar el porcentaje de aceptación de los cursos en modalidad virtual entre los clientes del FINCAE

#### **Específicos**

- i. Estimar la proporción de clientes del FINCAE que estarían interesados en tomar los cursos en modalidad virtual que ofrece.
- ii. Identificar el perfil del cliente de los cursos en modalidad virtual
- iii. Identificar las principales necesidades de los clientes que los motivarían a tomar este tipo de cursos.
- iv. Identificar el precio adecuado de estos cursos para los clientes del FINCAE.
- v. Identificar los medios más apropiados para la difusión de la información de estos cursos.
- vi. Estimar el porcentaje de clientes del FINCAE que mantienen contacto con potenciales clientes de otras ciudades.

### **PROCEDIMIENTO**

Igualmente para llevar a cabo esta investigación se utilizó el muestreo aleatorio simple.

Se tomó en cuenta la población constituida por los clientes que tomaron cursos en la institución el último ciclo.

Se calculó una muestra de esta población, considerando el porcentaje que representa el promedio de clientes de los cursos virtuales en relación al promedio de clientes totales de los cursos dictados por el FINCAE en un ciclo.

Es así que de una población de 284 clientes, se tomó una muestra de 128 para la aplicación de la encuesta.

Para la aplicación de la encuesta, se entregó directamente el formulario a los participantes de los cursos del FINCAE en los días que asisten a clases de manera aleatoria. También se envió la encuesta por correo electrónico a clientes seleccionados al azar de la base de datos de participantes de la institución.

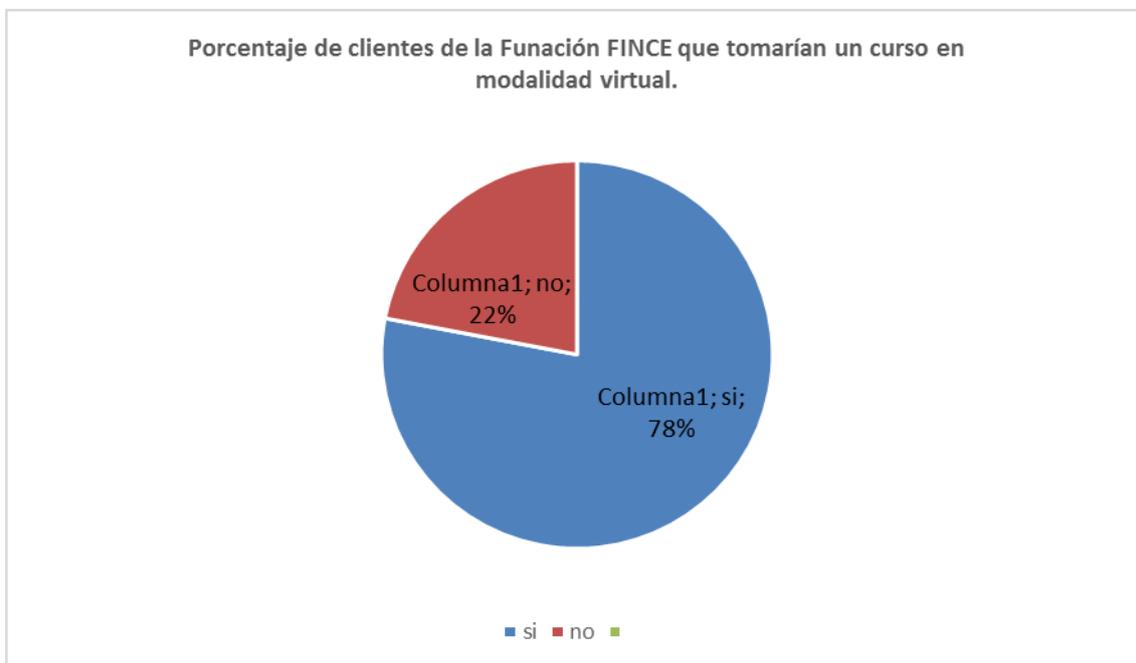
### **RESULTADO**

#### **1. PORCENTAJE DE CLIENTES DEL FINCAE INTERESADOS EN TOMAR CURSOS EN MODALIDAD VIRTUAL**

Más del 75% de clientes del FINCAE estarían interesados en tomar cursos en modalidad virtual.

El 78% de los clientes encuestados mostraron interés por tomar un curso en modalidad virtual (vía internet), el 22% dijo no estar interesado.

Grafico A16.1. Proporciones clientes interesados en la modalidad virtual



Fuente: Elaboración propia

## **2. PERFIL DEL CLIENTE INTERESADO EN MODALIDAD VIRTUAL**

Entre las características del perfil de un cliente del FINCAE el cliente que estaría interesado en tomar cursos en modalidad virtual presenta las siguientes características en particular.

Solamente una tercera parte de estos clientes es de género femenino. El 71% de los clientes interesados en tomar un curso en modalidad virtual corresponde al género masculino. El restante 29% de clientes son mujeres.

El promedio de edad de estos clientes es de aproximadamente 32 años aunque las edades de los clientes son diversas y varían entre los 19 y 58 años.

La mitad de los clientes vive en el sector norte de la ciudad. El 52% de los clientes vive en el sector norte de la ciudad el 22% al sur el 16% en los valles y un 8% en el centro histórico. Un 2%(2 personas) no respondió a esta interrogante.

Más de la mitad de clientes laboran en empresas privadas. El 62% de clientes pertenece a empresas privadas, el 27% trabaja en empresas públicas, un 10% no está trabajando y 1% no respondido.

Aproximadamente la mitad de los clientes tiene un cargo correspondiente al nivel directivo a nivel medio. El cargo del 14% de clientes pertenece al nivel directivo, el 39% al nivel medio, y el 37% al nivel operativo.

El 57% de los clientes tiene un ingreso mensual superior a los \$500, 19% de los clientes ganan más de \$1000 dólares, 38% entre \$501 y \$1000, 19% entre \$301 y \$500 y solo un 14% ganan menos de \$300.

La mayor parte de los clientes tiene acceso a internet en su trabajo. El 76% de los clientes tienen acceso a internet en su lugar de trabajo el 50% puede acceder a una red desde su domicilio y el 8% alquilan el servicio en Cyber cafés y demás lugares que venden este servicio, 32% de los clientes pueden acceder a internet desde su casa y desde su lugar de trabajo.

## **3. NECESIDADES DE LOS CLIENTES DE CURSOS EN MODALIDAD VIRTUAL.**

La principal necesidad que expresan los clientes interesados en tomar un curso en modalidad virtual es la falta de tiempo para capacitarse.

Un 73% de los clientes dice que el tiempo es uno de los factores para tomar un curso en modalidad virtual.

Las otras necesidades más importantes son la comodidad que requiere el cliente (21%), la necesidad de contar con un horario flexible para capacitación (20%), y la accesibilidad a la capacitación desde cualquier lugar vía internet (23%).

También se mencionaron. Aunque en menor medida los costos más bajos la innovación y la facilidad que requiere el cliente para capacitarse.

#### **4. PRECIO DE LOS CLIENTES DEL FINCAE ESTARIAN DISPUESTOS A PAGAR POR UN CURSO EN MODALIDAD VIRTUAL.**

Solamente la mitad de los clientes del FINCAE estarían dispuestos a adquirir un curso de modalidad virtual al precio actual (\$125).

50% de los clientes encuestados están dispuestos a pagar un precio entre \$100 y \$150 por un curso modalidad virtual, el 41% pagaría menos de \$100, un 4% pagaría más de \$150, el 5% no respondió.

$$(0.41*\$75)+(0.5*\$125)+(0.04*175)=\$100.25$$

#### **5. MEDIOS DE COMUNICACIÓN APROPIADOS PARA LA DIFUSION DE INFORMACION.**

Los clientes del FINCAE prefieren información de los cursos en modalidad virtual principalmente a través del correo electrónico.

El 78% de los clientes desearía recibir información de los cursos en modalidad virtual a través del correo electrónico, el 62% esperaría encontrar información en una página web, y el 53 % buscaría información en el periódico.

Se mencionaron también medios como revistas (12%) y otros como la radio (2%).

#### **6. PORCENTAJE DE CLIENTES QUE CONOCEN A PERSONAS EN OTRAS CIUDADES QUE ESTARIAN INTERESADOS EN TOMAR UN CURSO EN MODALIDAD VIRTUAL.**

Un porcentaje considerable de clientes conocen gente de otras ciudades a las que les interesaría tomar este tipo de cursos, un 56% no los tiene, y un 4% no respondió.

#### **CONCLUSIONES**

Los cursos en modalidad virtual tiene gran aceptación por parte de los clientes, la mayor parte de estas personas estarían interesados en tomar uno de estos cursos.

Los clientes interesados en estos cursos son en mayor número hombres.

Estas personas viven en diferentes sectores de la ciudad pero la mayor parte se encuentra en el sector norte y los valles de Quito.

Trabajan en su mayoría en empresas privadas, ocupando cargos de nivel directivo y nivel medio principalmente.

Gran parte de estas personas perciben ingresos superiores a los \$500, muy pocos ganan menos de \$300.

La mayoría de los clientes tienen acceso a internet desde su trabajo solamente la mitad puede acceder desde su domicilio.

Los clientes potenciales necesitan un servicio de capacitación que les permita optimizar su tiempo, siguiendo cursos que les brinden comodidad con un horario flexible y de fácil acceso desde cualquier lugar.

El precio más adecuado para que los clientes del FINCAE puedan acceder a este servicio es de \$100.

Los medios que se deben utilizar para llegar con la información de estos cursos a los clientes son, el correo electrónico, la página WEB del FINCAE y el periódico.

Se puede extender la cobertura de los cursos en modalidad virtual a través de las referencias que pueden brindar los clientes a sus contactos en otras ciudades.

### **RECOMENDACIONES:**

Se debe impulsar el desarrollo de la modalidad virtual en el FINCAE inicialmente se deben programar y ofrecer en modalidad virtual aquellos cursos presenciales de mayor demanda.

En la elaboración del material publicitario de estos cursos, el diseñador y la unidad de marketing debe tomar en cuenta el perfil del cliente interesado en estos cursos descritos anteriormente.

Se debe difundir información específica sobre esta modalidad sus características y ventajas en las empresas proporcionando esta información a sus trabajadores.

La unidad de marketing y la coordinación de capacitación deben ofrecer un servicio a los clientes por pronto pago o por la inscripción de dos o más participantes.

Se debe mantener actualizada la base de datos de los correos electrónicos de los clientes.

Se debe enviar la información de estos cursos a través del correo electrónico considerando las recomendaciones para el diseño del material publicitario, resaltando la dirección del internet de la organización.

Se debe publicar información sobre esta modalidad en el periódico resaltando la dirección WEB de la institución

Se debe considerar en el diseño de la página web, las recomendaciones para la elaboración del material publicitario.

Se debe incluir información sobre la cobertura que tiene esta modalidad inicialmente a nivel nacional.

### **PAPELES DE TRABAJO**

#### **a) Cálculo de la muestra**

Se calculó una muestra de la población constituida por los clientes que tomaron cursos en la Fundación FINCAE en el último ciclo considerando el porcentaje que representa el promedio de

clientes de los cursos virtuales en relación al promedio de clientes totales de los cursos dictados por la Fundación FINCAE en un ciclo.

Como se desea estimar la proporción de los clientes de la Fundación FINCAE que estarían interesados en tomar cursos en modalidad virtual utilizando el muestreo aleatorio simple se utiliza la siguiente fórmula para calcular el tamaño de la muestra.

$$n = \frac{Npq}{(N-1)D+pq}$$

N es el tamaño de la población

P es la probabilidad de aceptación de una propuesta del FINCAE.

q= 1-p

D= (B2)/4; B es la magnitud del error de estimación

Para calcular el tamaño de la muestra se conoce que el promedio de participantes en los cursos virtuales es igual a 31 personas. Como el promedio de número de participantes en todos los cursos del FINCAE en un ciclo es igual a 177. Resulta de la división de estos dos valores.

El número total de participantes en los cursos de la Fundación FINCAE en el último ciclo fue igual a 284. Este es el tamaño de la población en la que se aplicara la encuesta.

Considerando un error de estimación igual +/- 5%, el tamaño de la muestra calculado en Excel es el siguiente:

**Tabla A16.a. Tamaño de la muestra**

<b>N=</b>	284	<b>n=</b>	127,678906
<b>p=</b>	0,17514124		
<b>q=</b>	0,82485876		
<b>D=</b>	0,000625		
<b>B=</b>	0,05		

Fuente: Elaboración propia

Se llevarán a cabo 128 encuestas.

**b) Formulario de la Encuesta.**

## ENCUESTA

El objetivo de esta encuesta es reunir información que permita mejorar nuestros servicios de capacitación. Su opinión es muy importante.

**Instrucción:** Por favor, lea detenidamente y marque con una (X) la opción de su elección.

### Datos Generales:

1. Género:

M

F

2. Edad:

Años

3. Sector de residencia:

Sur

Centro

Norte

Valles

4. Tipo de empresa en la que labora:

Pública

Privada

5. Su cargo corresponde al:

Nivel directivo

Nivel medio

Nivel operativo

6. Sus ingresos mensuales están en el rango:

De \$100 a \$300

De \$301 a \$500

De \$500 a \$1000

Más de \$1000

7. Tiene acceso a internet desde su:

Domicilio

Lugar de trabajo

Otro .....

(Especifique)

### Información específica:

8. ¿Estaría usted interesado en tomar un curso de capacitación en modalidad virtual (vía internet)?

Sí

No

Señale las principales razones para su respuesta anterior

a).....

b).....

c).....

**“Si su respuesta a la pregunta ocho fue NO, no continúe, agradecemos su colaboración.”**

**9. ¿Cuál sería el precio que usted estaría dispuesto a pagar por un curso virtual de capacitación en Desarrollo Tecnológico (informática) de 40 horas?**

Menos de \$100     De \$100 a \$150     Más de \$150

**10. ¿Cuáles serían los dos medios principales en los que usted esperaría encontrar anuncios sobre este tipo de cursos? (Especifique el nombre) ej. “La Onda”**

Periódico.....                       Página WEB.....  
 Revista.....                               Correo electrónico.....  
 Otro.....

**11. ¿Tiene usted contactos fuera de la ciudad que estarían interesados en tomar este tipo de cursos?**

Sí     No

**¡MUCHAS GRACIAS por su colaboración!**

c) Código de la encuesta para la tabulación de datos.

Tabla A16.c. Código de Encuestas (Diccionario)

Pregunta	Descripción	Opciones		Columna		
0	Número de Encuesta	0-128		1		
1	Género	0/1	Masculino	2	1	
			Femenino		2	
2	Edad (años)	Abierta		3		
3	Sector de Residencia	0/1	Norte	4	1	
			Centro		2	
			Sur		3	
			Valles		4	
4	Tipo de Empresa	0/1	Pública	5	1	
			Privada		2	
5	Jerarquía de cargo	0/1	Nivel Directivo	6	1	
			Nivel Medio		2	
			Nivel Operativo		3	
6	Nivel de Ingresos (\$)	0/1	100-300	7	1	
			301-500		2	
			501-1000		3	
			Más de 1000		4	
7	Lugar de acceso a Internet	0/1	Domicilio	8	1	
			Trabajo		2	
			Otro		3	
8	Interés en Modalidad Virtual	0/1	SI	9	1	
			NO		2	
9	Precio	0/1	Menos 100	10	1	
			100-150		2	
			Más de 150		3	
10	Medio	0/1	Periódico	11	(Nombre)	1
			Revista		(Nombre)	2
			Web		(Nombre)	3
			Correo Electrónico		(Dirección)	4
			Otro		(Nombre)	5
11	Contactos fuera de la ciudad	0/1	SI		7	
			NO		8	

Fuente: Elaboración Propia

d) Tabulación de Datos

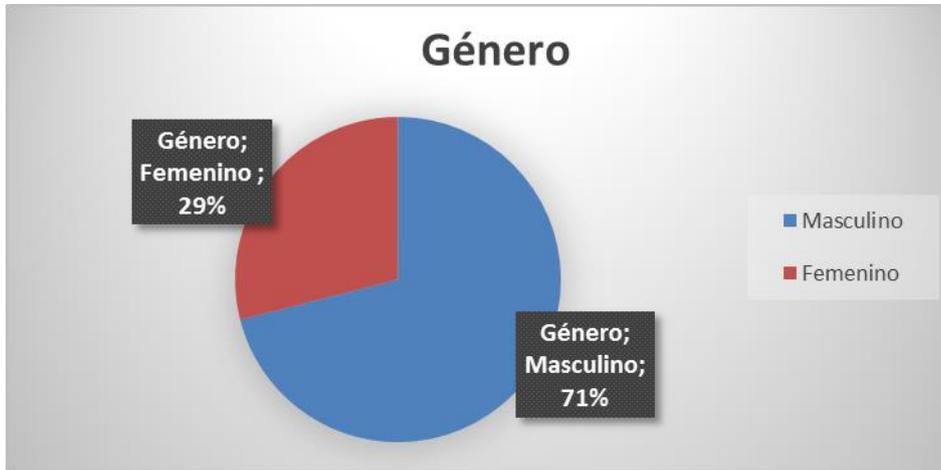
Columna de Códigos																																			
1	2	3	4				5		6			7				8			9		10			11					12						
	1	2		1	2	3	4	1	2	1	2	3	1	2	3	4	1	2	3	1	2	1	2	3	1	2	3	4	5	1	2				
1	1	2	42	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1			
2	1	0	40	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1														
3	1	0	22	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1				
4	1	0	28	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0		0	1				
5	1	0	52	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	1	0	1	0				
6	1	0	23	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0				
7	1	0	24	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	1	1	0	1	0				
8	0	1	21	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1				
9	0	1	25	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0										0	1			
10	0	1	21	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1			
11	0	1	21	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1			
12	1	0	23	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1														
13	1	0	19	0	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1			
14	0	1	30	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1														
15	1	0	47	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0					
16	0	1	28	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	1	1	0	1	0				
17	1	0	24	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	1	1	0	1	0				
18	1	0	28	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	1	0	0	1														
19	0	1	32	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	1				
20	0	1	24	0	0	0	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	1														
21	1	0	32	0	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	1	0	1	0	1	0				
22	1	0	30	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	1	1	1	0	1	0		
23	1	0	33	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1		
24	1	0	25	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0														
25	1	0	30	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	1	0	1	0	1	0			
26	1	0	21	1	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	1	1	0	1	0				
27	1	0	22	1	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0				
28	1	0	34	0	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0					1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0			
29	1	0	40	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	1	0	1	0		
30	1	0	49	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	
31	1	0	19																	0	0	0	0	1											
32	1	0	26	0	0	1	0													0	0	1	0	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
33	1	0	32	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	1	1	0	1	0	
34	1	0	39	1	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	
35	1	0	31	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
36	1	0	42	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	
37	1	0	48	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	1	0	0	1	0		
38	0	1	40	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	1	
39	1	0	27	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0			
40	0	1	29	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0			
41	1	0	30	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0			
42	1	0	24	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	1														
43	0	1	34	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	1	1	0	0	1	0			
44	1	0	25	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	1	
45	1	0	50	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	1														
46	1	0	34	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0		



98	1	0	26	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1									
99	1	0	24	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	1	1	0	0	1	0	1	1	0	0	1									
100	1	0	29	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	1	0	1	0	0	1	0	1	0	1	1	0	0	1	0	1	1	0	0	1											
101	1	0	39	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	1									
102	1	0	26	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1									
103	1	0	36	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0										
104	1	0	27	0	0	1	0																																									
105	1	0	35	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0									
106	0	1	33	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	1	1	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0								
107	0	1	27	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0								
108	0	1	28	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0	0	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	0	1	0	0	1								
109	0	1	44	0	0	0	1																																									
110	1	0	58	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	1								
111	0	1	-	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	0	1	0							
112	1	0	29	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1						
113	1	0	54	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1					
114	1	0	24	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	1	1	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1				
115	1	0	25	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	1	0	1	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-						
116	1	0	37	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0					
117	0	1	28	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	1	1	0	0	1	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1			
118	1	0	33	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	1	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1				
119	1	0	30					0	1	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1		
120	1	0	42	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1			
121	1	0	37					0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0	1	0	1	1	0	1	1	0	1	0	1	1	0	1	1	0	1	0	1	0	1		
122	0	1	44	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1		
123	0	1	27	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	
124	0	1	38	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	
125	0	1	27	0	0	0	1			0	0	1	0	0	1	0	1	1	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	1	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1
126	1	0	27	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1		
127	0	1	32	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	1	0	1	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1		
128	0	1	32	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1	

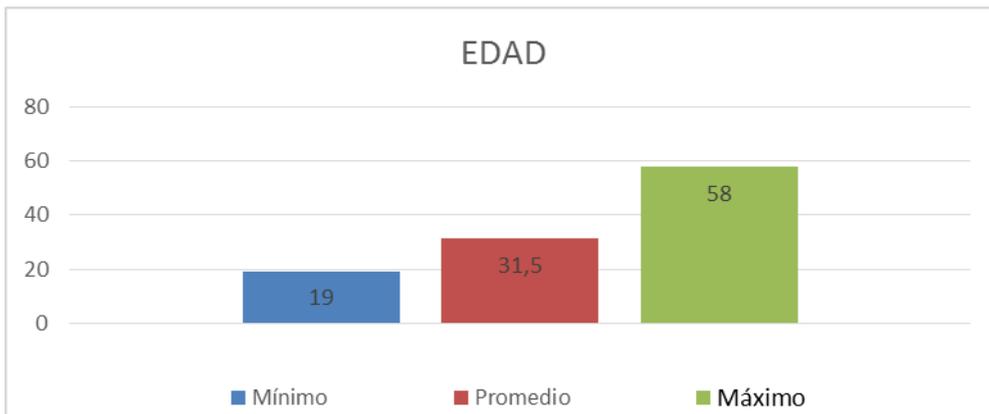
**Resultados**

Grafico A16. e. 1 Pregunta 1 (Genero del cliente)



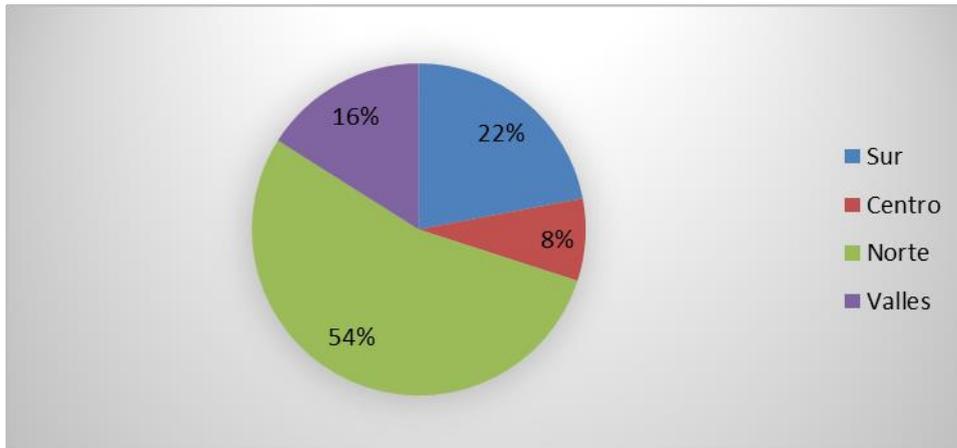
Fuente: Elaboración propia

Grafico A16. E. 2 Pregunta 2 (Edad del cliente)



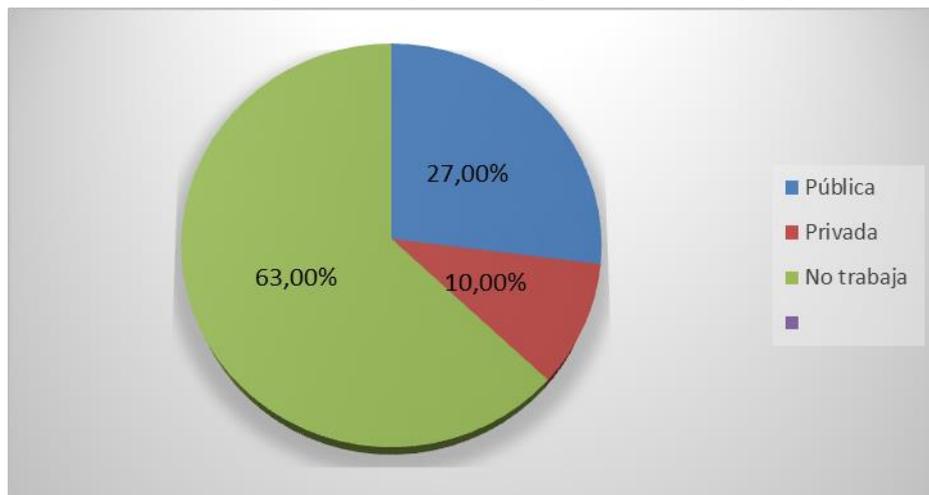
Fuente: Elaboración propia

Grafico A16.e.3.Pregunta 3(Sector de residencia)



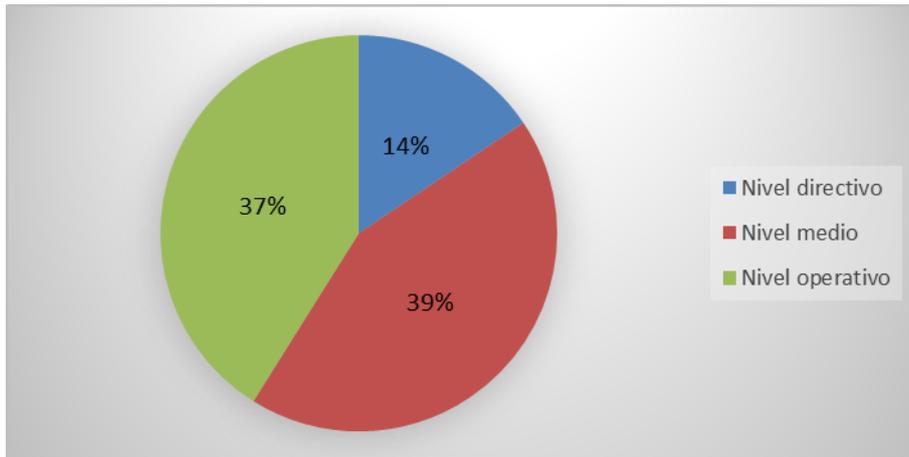
Fuente: Elaboración propia

Grafico A16. e. 4 Pregunta 4 (Tipos de organización a la que pertenecen)



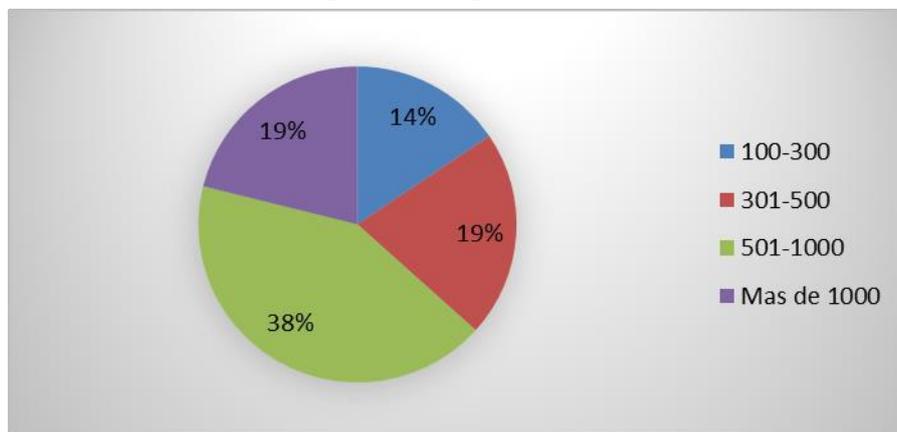
Fuente: Elaboración propia

Grafico A16.e.5. Pregunta 5 (Jerarquía del cargo que ocupan)



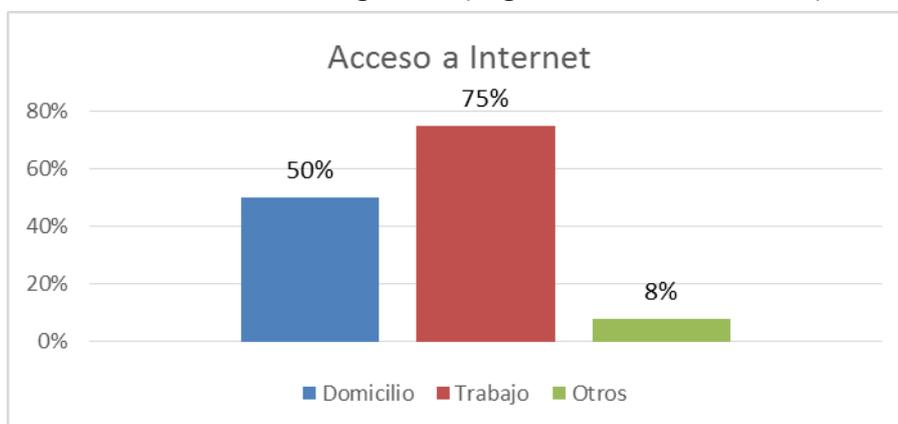
Fuente: Elaboración propia

Grafico A16.e.6. Pregunta 6 /Ingresos mensuales del cliente)



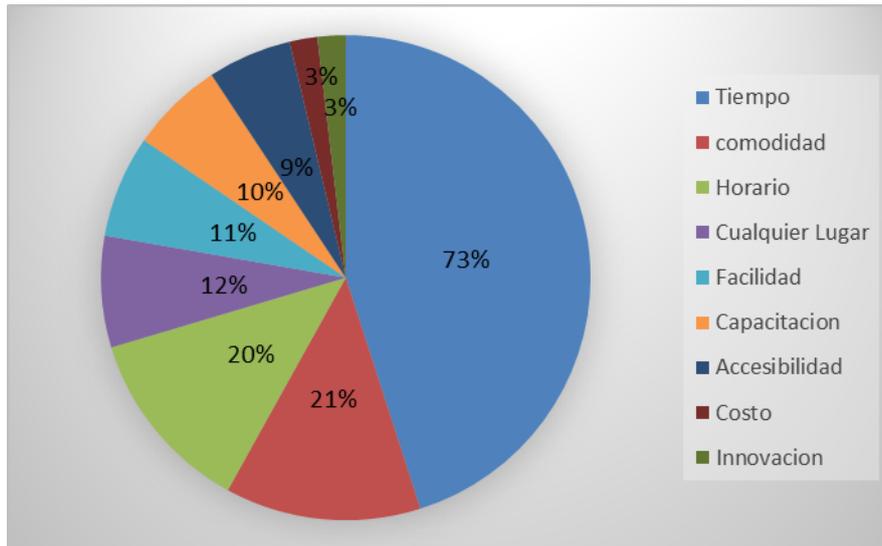
Fuente: Elaboración propia

Grafico A16.e.7. Pregunta 7 (Lugar de acceso a internet)



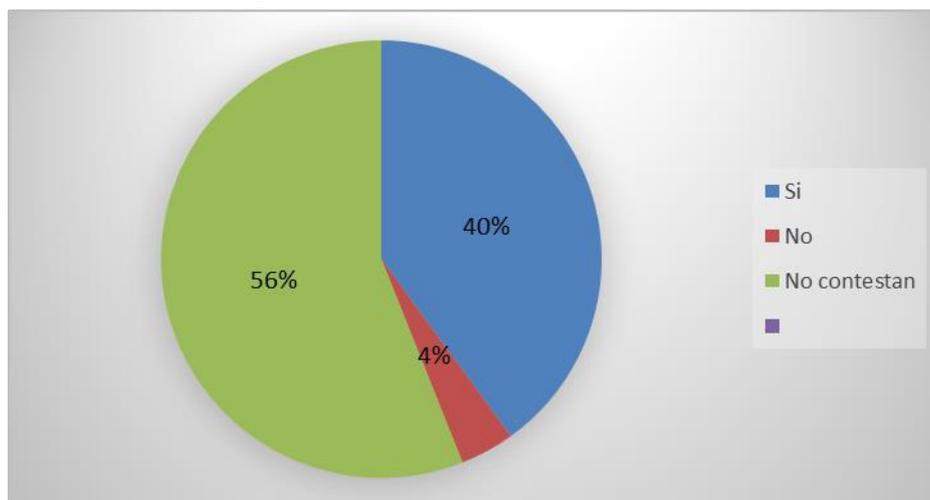
Fuente: Elaboración propia

Grafico A18.e.8. Pregunta 8 (Necesidades para elegir la modalidad virtual)



Fuente: Elaboración propia

Grafico A16.3.11. Pregunta 11 (Contactos con interesados en otras ciudades)



Fuente: Elaboración propia

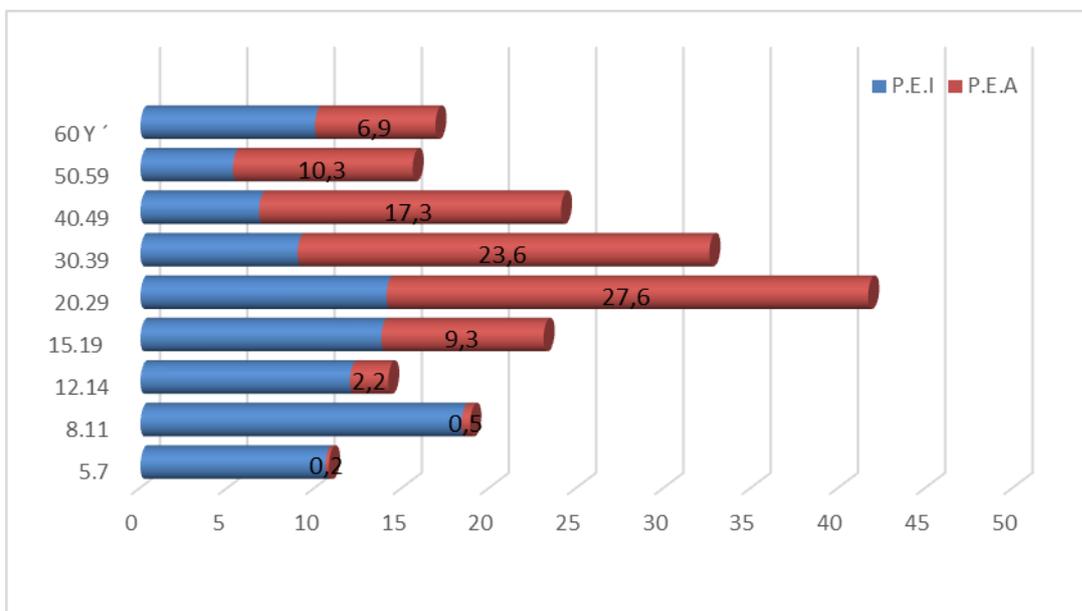
### Observación

En la investigación realizada en las organizaciones para determinar el efecto de la aplicación de las acciones propuestas en el plan de marketing, se incluyó una pregunta para estimar el interés de los clientes potenciales por tomar un curso en modalidad virtual.

El resultado de esta investigación muestra que un alto porcentaje de estos clientes estarían interesados en tomar cursos en modalidad virtual, más del 70% de los encuestados. (Ver ANEXO 33).

**ANEXO 17: Distribución de la población económicamente activa (PEA) por grupos de edad.**

Grafico a. 17: Distribución de la población económicamente activa (PEA) por grupos de edad.



Fuente: [www.inec.gob.ec](http://www.inec.gob.ec)

**ANEXO 18: Estimación de los ingresos del cliente de la Fundación FINCAE.**

Tabla A18. Ingreso estimado del cliente de la Fundación FINCAE

Forma de pago	Precio	Con descuento	Ingreso	Ingreso estimado
Contado	190.00	163.21	2510.92	\$ 2.500.00
A 3 meses	63.33		974.36	\$ 1.000.00
A 6 meses	31.67		487.18	\$ 500.00

Fuente: Elaboración Propia

El ingreso estimado del cliente, considerando que este invierta la totalidad de la proporción de sus ingresos mensuales destinada a educación (6,5% según el INEC) en un curso del FINCAE, se calcula dividiéndolos valores correspondientes al precio para el 6,5%.

ANEXO 19: Lista de precios cursos cerrados.

LISTA DE PRECIOS

Cursos cerrados en las instalaciones de la Fundación FINCAE

Administrativos							
Duración(horas)							
		8	16	24	32	40	
"Inversión por participante en (USD)"							
Encuestas de participantes	2	2	170,00	330,00	500,00	650,00	810,00
	3	3	120,00	230,00	340,00	450,00	550,00
	4	4	95,00	182,00	270,00	355,00	450,00
	5	5	80,00	155,00	225,00	300,00	370,00
	6	6	70,00	135,00	195,00	260,00	325,00
	7	7	65,00	120,00	175,00	230,00	290,00
	8	8	60,00	110,00	160,00	210,00	260,00
	9	9	55,00	105,00	150,00	195,00	240,00
	10	10	52,00	95,00	140,00	185,00	225,00
	11	11-15	50,00	90,00	130,00	170,00	215,00
	16	16-20	40,00	75,00	105,00	140,00	170,00

Técnicos							
Duración(horas)							
		8	16	24	32	40	
"Inversión por participante en (USD)"							
Encuestas de participantes	2	2	240,00	475,00	700,00	945,00	1200,00
	3	3	170,00	330,00	490,00	650,00	810,00
	4	4	130,00	260,00	380,00	500,00	620,00

	5	5	110,00	210,00	315,00	415,00	520,00
	6	6	95,00	185,00	270,00	355,00	445,00
	7	7	85,00	160,00	240,00	315,00	400,00
	8	8	76,00	145,00	215,00	285,00	350,00
	9	9	70,00	135,00	200,00	260,00	325,00
	10	10	65,00	125,00	185,00	240,00	300,00
	11	11-15	62,00	115,00	170,00	225,00	280,00
	12	16-20	50,00	92,00	135,00	175,00	215,00

Para garantizar la calidad y asegurar el aprendizaje en los cursos de capacitación, se sugiere que el número de capacitadores de cada curso exceda de 20

## Lista de Precios

### Cursos Cerrados in Company

Administrativos							
Duración(horas)			8	16	24	32	40
“Inversión por participante en (USD)”							
Encuestas de participantes	2	2	155,00	300,00	450,00	600,00	750,00
	3	3	105,00	260,00	360,00	400,00	500,00
	4	4	85,00	155,00	225,00	300,00	375,00
	5	5	65,00	125,00	165,00	240,00	350,00
	6	6	56,00	105,00	155,00	200,00	250,00
	7	7	50,00	90,00	135,00	175,00	215,00
	8	8	45,00	80,00	120,00	155,00	190,00
	9	9	40,00	72,00	105,00	140,00	170,00
	10	10	37,00	65,00	95,00	125,00	155,00
	11	11-15	34,00	60,00	90,00	115,00	140,00
	12	16-20	26,00	45,00	65,00	80,00	98,00

Técnicos							
Duración(horas)			8	16	24	32	40
“Inversión por participante en (USD)”							
Encuestas de participantes	2	2	225,00	450,00	560,00	900,00	1100,00
	3	3	155,00	300,00	450,00	600,00	750,00
	4	4	118,00	225,00	340,00	450,00	550,00
	5	5	95,00	165,00	275,00	355,00	450,00

	6	6	80,00	155,00	225,00	300,00	370,00
	7	7	70,00	135,00	195,00	255,00	325,00
	8	8	62,00	118,00	170,00	225,00	280,00
	9	9	56,00	105,00	155,00	200,00	250,00
	10	10	52,00	95,00	140,00	185,00	225,00
	11	11-15	48,00	86,00	128,00	165,00	205,00
	12	16-20	35,00	62,00	90,00	120,00	145,00

Para garantizar la calidad y asegurar el aprendizaje en los cursos de capacitación se sugiere que el número de capacitadores de cada curso exceda de 20.

Tabla A19.1 Resumen de resultados del CNCF

Información de	2013-2014	Enero a marzo 2015	Acumulado
<b>Solicitudes aprobadas</b>			<b>2013-2015</b>
<b>Número</b>	51.323	2.577	53.900
<b>Monto de solicitudes</b>	36'661.887.63	1'578.333.47	38'240.221.12
<b>Aprobado/CNCF</b>			
<b>(US\$)</b>			
<b>Total horas trabajador</b>	6'684.011	452.806	7'136.817
<b>De capacitación</b>			
<b>Número trabajadores</b>	364.347	29.175	393.522

El costo de la hora-trabajador según estos datos es igual a \$3.37 (4'812.124.86 dividido para 1'428.815). Como el SETEC financia el 60% del costo general de la capacitación, el precio en el mercado sería aproximadamente \$ 5,60, correspondiente al 40% adicional.

Anexo 20: "Estudio de Publicidad"

Información General de los Cursos  
Enero - Junio 2015

Fecha de Inicio: 01/01/2015

Fecha de Fin: 30/06/2015

	Abierto		Cerrados		In-company	
<b>Género:</b>						
Masculino	489	68%	66	46%	69	86%
Femenino	230	32%	76	54%	11	14%
	719	100%	142	100%	80	100%
<b>¿Cómo se enteró del curso?</b>						
Prensa	77	11%	1	1%	10	13%
Revistas	9	1%	0	0%	1	1%
Página Web	176	25%	7	5%	7	9%
Referencia Personal	252	35%	99	70%	43	56%
E-mail	108	15%	9	6%	10	13%
Otros	94	13%	26	18%	6	8%
	716	100%	142	100%	77	100%
<b>¿Recomendaría este curso a un familiar o compañero?</b>						
Sí	698	97%	141	99%	81	100%
No	19	3%	2	1%	0	0%
	717	100%	143	100%	81	100%
<b>Grupo de edad:</b>						
Menos de 20	12	2%	0	0%	0	0%
Entre 21 y 25	134	19%	6	4%	4	5%
Entre 26 y 35	408	58%	31	21%	36	46%
Más de 35	120	17%	34	23%	24	31%
Más de 45	31	4%	74	51%	14	18%
	705	100%	145	100%	78	100%
<b>Tipo de Institución en la que trabaja:</b>						
Pública	215	32%	98	69%	34	42%
Privada	466	68%	45	31%	47	58%
	681	100%	143	100%	81	100%
<b>Nivel/Cargo que desempeña:</b>						
Ejecutivo	141	21%	17	16%	13	16%
Mandos Medios	223	33%	6	6%	41	52%
Operativo	229	34%	67	61%	25	32%
Otros: .....	89	13%	19	17%	0	0%
	682	100%	109	100%	79	100%

**Anexo 21: Análisis FODA de la Fundación FINCAE**

Tabla A21. Matriz FODA

	Fortalezas	Debilidades
	<ol style="list-style-type: none"> <li>Instructores calificados.</li> <li>Descuentos</li> <li>Cuenta con la Certificación ISO 9001-2000</li> <li>Calidad de los programas de curso.</li> <li>Selección exhaustiva de instructores</li> <li>Instructores comprometidos</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Precios elevados</li> <li>equipo tecnológico obsoleto en los laboratorios</li> <li>Personal no especializado</li> <li>Selección inadecuada de personal administrativo</li> <li>Procesos no forman parte de un sistema</li> <li>Comunicación insuficiente entre áreas</li> <li>Unidades de apoyo conflictivas</li> <li>Mala remuneración</li> <li>No existe un plan estratégico de marketing</li> <li>Excesiva carga de trabajo para el personal.</li> </ol>
Oportunidades		
1. Alta demanda estacional.	1. Ofrecer calidad máxima en su servicio (F3, F4, F5, F6, O2, O3, O6)	1. Reinventar el modelo del negocio (D8, D10, O2)
2. Incremento en necesidades de capacitación	2. Crear una experiencia única para el consumidor (F1, F6, O2, O3, O6)	2. Estrategias de Bajos Costes (D1, O1, O2)
3. Su imagen se vende a través del prestigio de FINCAE	3. Programar seminarios con descuento (F2, F3, O4, O5)	3. Diseñar una metodología para seguimiento de los programas de capacitación (D9, O2, O6)
4. Rentabilidad en la realización de seminarios	4. Ofrecer descuentos en temporadas bajas (F2, O1, O2)	4. Realizar estudios de mercado y un marketing de imagen de la Organización (D9, O2, O6)
5. Demanda de seminarios		
6. Avance tecnológico en comunicaciones para llegar al cliente.		
Amenazas		
1. Subsidios del Consejo Nacional de Capacitación a la competencia	1. Diseñar promociones alternativas (F2, A1, A4)	1. Estrategia de bajos costes (D1, A1, A4)
2. Necesidades de capacitación cambian rápidamente.	2. Centrarse en nichos de Mercado (F1, F4, A2)	2. Ofrecer calidad máxima en el servicio (D1, D2, A1, A3, A4, A6)
3. Avance Tecnológico acelerado	3. Mejorar el diseño de los servicios (F6, F4, O2, O4, O5, O6)	3. Creación de un Centro de Transferencia de Tecnologías único (D1, D8, A1, A4)
4. Menores precios de los competidores		
5. Disponibilidad de los horarios de los clientes		
6. Servicios complementarios de la competencia		

Fuente: Elaboración Propia

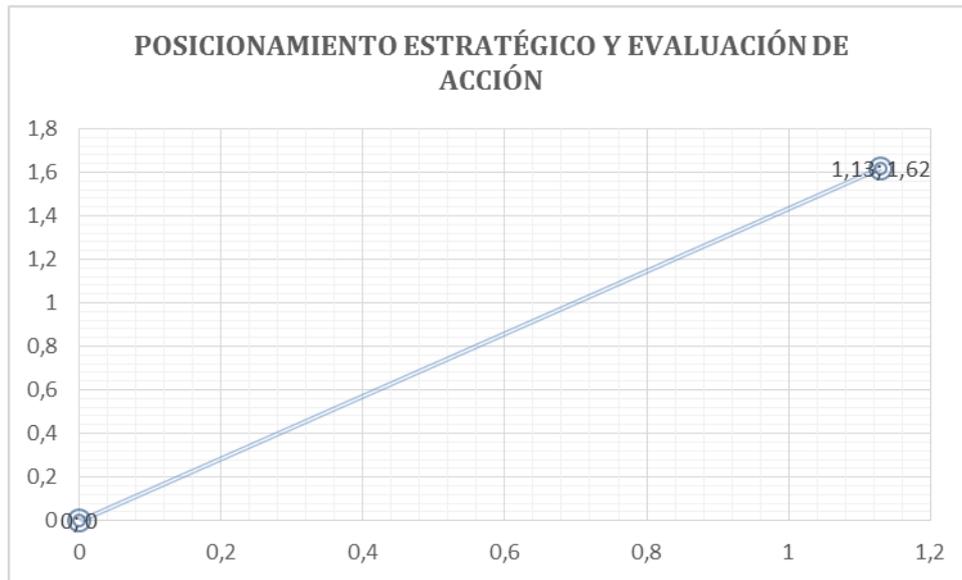
Anexo 22: Análisis de posición estratégica y evaluación de acción para la Fundación FINCAE

Tabla A22. Matriz PEYEA

<b>Dimensión</b>	<b>Evaluación</b>
<b>Fuerza de la Industria (FI)</b>	3,80
<b>Potencial de crecimiento:</b> Las necesidades de capacitación son crecientes aunque existe un considerable número de competidores.	3
<b>Potencial de utilidades:</b> Los rendimientos dentro de la industria son atractivos	5
<b>Estabilidad Financiera:</b> El medio se presenta estable	3
<b>Conocimientos tecnológicos:</b> no todos los competidores mantienen un mismo nivel.	4
<b>Facilidad para entrar en el mercado:</b> no existen restricciones legales fuertes, se debe ganar prestigio para obtener demanda.	4
<b>Ventaja Competitiva (VC)</b>	-2,67
<b>Participación en el mercado:</b> es reconocido de forma limitada.	-5
<b>Calidad del producto:</b> Comparativamente ofrece calidad en el servicio dentro de la industria	-2
<b>Ciclo de vida del producto:</b> la demanda por servicios de capacitación a sido considerable en los últimos años pero empieza un decrecimiento.	-2
<b>Lealtad de los clientes:</b> el cliente de FINCAE reconoce la calidad de su servicio aunque el precio es un factor decisivo.	-3
<b>Conocimientos tecnológicos:</b> estos conocimientos son fundamentales para el servicio de calidad que se ofrece.	-1
<b>Control sobre proveedores y distribuidores:</b> FINCAE escoge a sus proveedores libremente, aunque los instructores establecen precios altos.	-3
<b>EJE X</b>	1,13
<b>Fuerza Financiera (FF)</b>	5,33
<b>Rendimiento sobre la inversión:</b> el resultado del ejercicio es aproximadamente igual al total de activos.	6
<b>Apalancamiento:</b> apenas el 1% de los resultados de la fundación corresponde a pasivos.	6
<b>Liquidez:</b> el activo disponible es el 75% de los Activos.	4
<b>Capital de trabajo:</b> el capital de trabajo es el 68% de los Activos.	4
<b>Flujos de Efectivo:</b> los ingresos del periodo son aproximadamente el doble de los egresos	6
<b>Facilidad para salir del mercado:</b> la Fundación FINCAE, podría salir del mercado fácilmente cumpliendo sus compromisos.	6
<b>Estabilidad del Ambiente (EA)</b>	-3,71
<b>Cambios tecnológicos:</b> se dan rápidamente.	-4
<b>Taza de inflación:</b> se ha registrado en el último año un leve incremento de precios en el orden del 1,47%	-2
<b>Variabilidad de la demanda:</b> la demanda se muestra estacional aunque varía considerablemente en el año	-3
<b>Escala de precios de productos competidores:</b> no es amplia y se mantiene en un menor nivel que el precio de los servicios de FINCAE	-5
<b>Barreras para entrar en el mercado:</b> representadas principalmente por el reconocimiento que se requiere para tener una demanda considerable y por la inversión requerida para ofrecer un servicio de calidad.	-4
<b>Presión competitiva:</b> se percibe una fuerte competencia en la industria	-4
<b>Elasticidad de la demanda:</b> la demanda es muy sensible al precio, FINCAE mantiene un precio alto.	-4
<b>EJE Y</b>	1,62

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 22: Vector Direccional resultante de la matriz PEYEA



Fuente: Elaboración propia

**ANEXO 23: Análisis comparativos de estrategias propuestas para la Fundación FINCAE.**

Tabla A23.1. Resumen de estrategias organizacionales propuestas

Perspectiva	Estrategia	Objetivos
Financiera	Bajos costos	Disminuir costos
		Reducir precios
Cliente	Crear una experiencia única para el cliente	Conservar a los clientes
		Lograr la satisfacción del cliente
Interna	Ofrecer calidad máxima en el servicio	Mantener el SGC
Aprendizaje y crecimiento	Elevar las competencias del personal	Mejorar la calidad en el servicio y en la atención al cliente

Fuente: Elaboración propia

Tabla A23.2. Resumen del desarrollo estratégico del proyecto

Planificación de Marketing-Capacitación FINCAE	
Misión	Educación continua para la actualización de conocimiento y consultoría
Visión	Excelencia, aportando a la competitividad y productividad del cliente
Políticas	Satisfacción requerimientos del cliente con estándares internacionales de calidad
	Fortalecer su labor a través de alianzas con sectores afines a sus objetivos
	Coordinar y colaborar con otras unidades de la EPN en eventos de capacitación y consultoría
Objetivos	Planificar, diseñar, organizar y ejecutar eventos de capacitación
	Ofrecer servicios de consultoría, traducciones e interpretaciones
Específicos	Mejorar infraestructura de aulas, equipos, biblioteca, bares, baños y otras
	Diseñar estrategias que permitan enfrentar los retos que imponen un mundo globalizado
Calidad	Mantener la rentabilidad 23%
	Mejorar satisfacción del cliente 88%
	Gestión enfocada a criterios "Malcolm Bladrige" (Planeación Estratégica, Cliente-Mercado)
	Estabilidad del personal (Max. 13%)
	Realizar reuniones de trabajo (Una al mes por unidad)
	Gestión del conocimiento (80 horas- hombre anual)
Estrategias Generales Organización	Mantener el SGC y un enfoque hacia la excelencia
	Establecer alianzas estratégicas con organizaciones e instituciones educativas
	Lograr la participación de las unidades académicas de la EPN en los cursos de capacitación
	Diseñar una metodología para seguimiento de los programas de capacitación
	Realizar estudios de mercado para identificar a los clientes y sus requerimientos
	Realizar un máquetin de imagen de nuestra organización
Objetivo Marketing	<i>Incrementar la cuota de mercado de los servicios de capacitación del CEC</i>
Específicos	Incrementar progresivamente el total de participantes en los cursos de capacitación del CEC en un 10 % anual (Meta=80% capacidad) Alcanzar el nivel de cursos in-Company realizados en el 2014
Macro Estrategia	<b>Penetración del Mercado.-</b> la empresa que funciona en un mercado concreto, se propone intensificar sus esfuerzos comerciales. Los medios principales son la publicidad y las ventas, haciendo especial hincapié en los productos o servicios existentes. La variante de un producto o servicio existente se denomina relanzamiento.  Otra herramienta usada como estrategia de penetración en el mercado es la

Tabla A23.3. Análisis comparativo de estrategias alternativas

	Dir.EsT. FINCAE	Análisis FODA (Cuadrante Agresivo)	Matriz PEYEA	Matriz BCG	Interna-Externa	Gran Estrategia	MCPE	
Estrategias Alternativas	Mantener el Sistema de Gestión de la calidad	Ofrecer calidad máxima en su servicio	Penetración del mercado	Cursos Cerrados y Virtuales	"Retener y Mantener"	Penetración del Mercado	Penetración del Mercado	
		Crear una experiencia única para el consumidor						
	Establecer alianzas estratégicas con instituciones educativas nacionales e internacionales	Programar seminarios con descuentos	Desarrollo del mercado	Cursos Cerrados y Virtuales				Desarrollo del Mercado
			Desarrollo del producto	Cursos Cerrados Virtuales, Abiertos				
	Lograr la participación de las unidades académicas en los cursos de capacitación.	Programar seminarios con descuentos	Desarrollo del producto	Cursos Cerrados Virtuales, Abiertos				Desarrollo del producto
		Ofrecer descuentos en temporadas bajas	Penetración en el mercado	Cursos Cerrados y Virtuales				
	Diseñar una metodología para seguimiento de los programas de capacitación	Crear una experiencia única para el consumidor	Penetración en el mercado	Cursos Cerrados y Virtuales				Integración
			Desarrollo del producto	Cursos Cerrados Virtuales, Abiertos				
	Realizar estudios del mercado	Ofrecer calidad máxima en su servicio	Desarrollo del mercado	Cursos Cerrados y Virtuales				Diversificación económica
	Realizar un marketing de imagen		Desarrollo del producto	Cursos Cerrados Virtuales, Abiertos				
Diversificación			Cursos Abiertos					
Liquidación			Consultoría (Empresariales)					

Fuente: Elaboración Propia

**ANEXO 25: Estimación del precio en función de la demanda.\***

Tabla A25.1. Estimación de la demanda (Número de cursos)

	Abierto		Cerrado		In-company		Seminarios		Total		Metas		
	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	
Enero	8	10	1	0	5	1	0	0	14	11	12	23	
Febrero	9	15	1	6	0	1	0	0	10	22	20	34	
Marzo	11	18	2	3	3	1	1	0	17	22	26	34	
Abril	12	15	2	6	5	3	1	0	20	24	30	33	
Mayo	9	2	5	4	32	3	0	1	46	16	32	28	
Junio	10	10	2	6	24	1	2	0	38	17	37	45	
Julio	15	10	3	7	10	0	0	0	28	17	33	34	
Agosto	11	9	4	3	5	1	0	0	20	13	33	28	
Septiembre	13	19	3	3	15	1	1	0	32	23	30	35	
Octubre	9	1	1	2	1	1	0	0	11	4	33	23	
Noviembre	9	14	10	4	2	1	0	1	21	20	30	29	
Diciembre	1	1	4	1	2	1	0	0	7	3	16	0	
Total	117	130	38	45	104	15	5	2	264	192	332	346	
Promedio	10	11	3	4	9	1	0,4	0,2	22	16	28	29	
Desv. Est.	3,4	5,8	2,5	2,2	10,1	0,9	0,7	0,4	11,9	7,1	7,7	10,9	
I.C.	Min.	8	8	2	3	4	1	0	0	16	13	24	24
	Max.	11	14	4	5	13	2	1	0	28	19	31	34

Fuente: Elaboración propia

Tabla A25.2. Estimación de la demanda (Número de participantes)

	Abierto		Cerrado		In-company		Seminarios		Total		Metas		
	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	
Enero	89	116	14	0	40	13	0	0	143	129	152	38	
Febrero	113	186	18	74	0	13	0	0	131	273	859	38	
Marzo	154	191	26	14	22	14	8	0	210	219	329	38	
Abril	182	103	15	89	32	41	6	0	235	293	377	38	
Mayo	119	105	65	42	304	41	0	11	488	199	409	38	
Junio	127	108	14	48	311	15	34	0	486	171	459	38	
Julio	202	101	28	102	106	0	0	0	336	203	597	38	
Agosto	135	113	32	47	70	4	0	0	237	164	407	38	
Septiembre	136	202	30	18	236	10	13	0	415	230	381	38	
Octubre	106	7	8	7	8	3	0	0	122	17	415	38	
Noviembre	99	132	145	33	10	3	0	25	254	193	387	38	
Diciembre	11	20	62	11	21	4	0	0	94	35	208	0	
Total	1473	1444	457	485	1160	161	61	36	3151	2126	4380	418	
Promedio	123	120	38	40	97	13	5	3	263	177	365	35	
Desv. Est.	48,3	61,6	38,2	33,4	117,8	13,9	10,1	7,6	139,3	83,6	117,7	11	
I.C.	Min.	100	91	20	25	41	7	0	0	184	130	309	30
	Max.	146	150	56	56	153	20	10	7	341	224	421	40
Part. x curso	Min.	12	11	10	9	10	8	3	0	12	11	13	1

Fuente: Elaboración propia

Estos son datos históricos de la demanda, recogidos mediante el seguimiento que realiza la Coordinación de Proyectos de la Fundación FINCAE

Tabla A25.3. Estimación de gastos administrativos y precio en función de la demanda

CURSOS ABIERTOS	
Participantes (Mínimo esperado)	11
Cursos (Mínimo esperado)	8
Total participantes (Mínimo esperado)	88
CURSOS CERRADOS	
Participantes (Mínimo esperado)	25
Cursos (Mínimo esperado)	3
Total participantes (Mínimo esperado)	75
CURSOS IN-COMPAÑY	
Participantes (Mínimo esperado)	7
Cursos (Mínimo esperado)	1
Total participantes (Mínimo esperado)	7
SEMINARIOS	
Participantes (Mínimo esperado)	0
Cursos (Mínimo esperado)	0
Total participantes (Mínimo esperado)	0
Egresos Capacitación 2014	263352.96
Promedio de egresos mensual	21946.08
Costos administración	28.44 (60%)
Costos administración	18.96
Inflación promedio en los últimos dos años	2.77%
Estimación costos administración	19.49

Costo de curso por persona	129.09
Costo de curso por persona + gastos administrativos	148.58
Precio estimado del curso	186

Fuente: Elaboración propia

Tabla A25.4. Costos unitarios para la realización de un curso

	Costos Unitarios	
	Básico	Avanzado
Instructor	13	16
Materiales y Certificado	4	4
Aula-equipo	1	1
Gastos administrativos	20% Ingresos	20% Ingresos

Fuente: Elaboración propia

Tabla A25.4. Costos unitarios para la realización de un curso

Horas de curso:	30
Precio Instructor	20
Participantes	11
% Descuento	25%
<b>Costos totales por curso</b>	
Instructor	600.00
Material y certificado	44.00
Aula	330.00
Gastos administrativos	324.67
Utilidad	324.67
Precio Total	1623.333333
Precio por persona	147.5757576
Precio (descuentos)	196.7676768

Fuente: Elaboración propia

## ANEXO 26. Estimación del precio apropiado de los cursos en modalidad virtual.

De acuerdo con los resultados de las encuestas el 50% de los clientes encuestados están dispuestos a pagar un precio entre \$100 y \$150 por curso de modalidad virtual el 41% pagarían menos de \$100 m un 4% pagaría más de \$150 el 5% no respondió

Si utilizamos estos valores para estimar un promedio ponderado del precio que pagarían los clientes del FINCAE por un curso de modalidad virtual tenemos que

$$(0.41 \times \$75) + (0.5 \times \$125) + (0.04 \times 175) = \$100.25$$

Tabla A26. Estimación del precio de los cursos virtuales

Clientes que	Precio aproximado	%de clientes	Precio promedio
Pagarían menos de \$100	75	41%	100,25
Pagarían entre \$100y \$150	125	50%	
Pagarían más de \$150	175	4%	

Fuete Elaboración propia

## ANEXO 27: Posibilidades para la gestión de enlaces web con proveedores

Según la subcoordinadora técnica del FINCAE, si existe la posibilidad de gestionar publicidad con los proveedores de la institución. A continuación se presenta el correo electrónico con esta información.

“Nuestro proveedor de servicio de internet es new Access (2444701), nuestro proveedor de servicio de hosting es Eequalinux, de equipos de computación, hay algunos pero el principal es Save Soluciones (2552908)

Creo que con os tres se puede gestionar algún tipo de convenio, con New Access puedes hacer algún convenio para que nos compartan bases de datos de clientes o para que nos pongan un link en su Página Web lo mismo con Eequalinux, con Save, tal vez descuentos para nuestros estudiantes se me ocurren. Los tres nos pueden servir para auspiciante de eventos de tecnología

Con todo ya te reviso más información y te paso mi libreta telefónica para que puedas tomar los datos exactos de todos los proveedores”.

**ANEXO28: Estacionalidad de la demanda de manda de los servicios de capacitación la Fundación FINCAE durante el año.**

Tabla A28. Distribución histórica mensual de participantes en los recursos de FINCAE

	2013	%	2014	%	Promedio
Enero	143	5%	129	6%	6%
Febrero	11	4%	273	13%	8%
Marzo	210	7%	219	10%	8%
Abril	235	7%	293	14%	11%
Mayo	488	15%	199	9%	12%
Junio	486	15%	171	8%	12%
Julio	336	11%	203	10%	10%
Agosto	237	8%	164	8%	8%
Septiembre	415	13%	230	11%	12%
Octubre	122	4%	17	1%	2%
Noviembre	254	8%	193	9%	9%
Diciembre	94	3%	35	2%	2%
Total	3151	100%	2126	100%	

Fuente: Elaboración propia

## **ANEXO 29: Investigación de mercado para la determinación del efecto de las acciones sugeridas en la demanda de los servicios de capacitación de la Fundación FINCAE.**

### **OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN:**

**General:** Determinar el efecto que tendría la implementación de las acciones sugeridas en el plan estratégico de marketing, en el comportamiento de la demanda de los servicios del FINCAE

#### **Específicos:**

- i. Estimar la proporción de clientes de FINCAE que no conocen la página WEB de la organización
- ii. Identificar cuáles son medios específicos que consultarían con clientes cuando buscan de capacitación
- iii. Determinar cuan atractivo resultaría para los clientes que el FINCAE ofrezca servicios de capacitación con programas de estudios /contenidos de calidad
- iv. Determinar cuan atractivo resultaría para los clientes que el FINCAE ofrezca servicios de capacitación con instrucciones altamente calificados
- v. Determinar cuan atractivo resultaría para los clientes que el FINCAE ofrece un servicio de seguimiento a los resultados de la capacitación ejecutada
- vi. Determinar cuan atractivo resultaría para los clientes que el FINCAE ofrezca el 25% de descuento en el valor de sus cursos abiertos
- vii. Determinar cuan atractivo resultaría para los clientes , conocer que el FINCAE ofrece cursos modalidad virtual
- viii. Estimar el porcentaje de clientes potenciales que tomaría cursos en modalidad virtual
- ix. Establecer si el eslogan utilizando actualmente por la institución es atractivo para los clientes
- x. Identificar un eslogan que sea atractivo para los clientes

### **PROCEDIMIENTO**

Para llevar a cabo esta investigación concluyente, se utilizó muestreo aleatorio simple o irrestricto aleatorio

Se tomó en cuenta la población cuenta con 530 organizaciones que representarían el mercado potencial total del FINCAE, según la estimación realizada en la sección correspondiente a las valoraciones del mercado (ver sección 3, 4, 1,5)

Como se tratan de estimar las proporciones de clientes que eleccionaria las diferentes opciones anteriores utilizando la misma proporción de aceptación identificada en la investigación exploratoria inicial

De una población de 530 organizaciones, se tomó una muestra de 75 para la aplicación de la encuesta.

Para la aplicación de esta encuesta, se envió el formulario para correo electrónico a 75 organizaciones seccionadas al azar de la guía telefónica y de una base de datos general proporciona por la persona encargada de ventas en el FINCAE.

Se utilizó este medio ya que optimiza los recursos.

En las preguntas relacionadas con las acciones a implementar sugeridas en el plan estratégico de marketing, se utilizó una escala para medir el atractivo que tendría estas acciones para los clientes, esta escala contenía las opciones; muy interesante, interesante, poco interesante y nada interesante.

Después de haber complementado la investigación, se obtuvieron los resultados que se presentan a continuación

## **RESULTADOS:**

### **1. PORCENTAJE DE CLIENTES QUE CONOCEN LA PAGINA WEB DE FINCAE.**

El 61% de los encuestados conoce la dirección de internet del FINCAE, de estos. El 69% si ha participado en eventos de capacitación organizaos por la institución esto quiere decir que el 33% de los clientes del FINCAE no conocen la dirección de internet de la organización

### **2. MEDIOS EN QUE LOS CLIENTES BUSCAN SERVICIOS DE CAPACITACION**

El 45% de los clientes buscan servicios de capacitación n el periódico, el 19% en revistas y un 83% en el internet. no se consiguieron resultados claros en cuanto al nombre especifico de los medios consultados sin embargo, la mayoría de los clientes que si contestaron esta interrogante identificaron al comercio como el periódico que leen frecuentemente , y a los buscadores en internet y a Google como las páginas Web que más consultan cuando buscan capacitación

### **3. ATRACTIVO QUE ENCUENTRAN LOS CLIENTES EN LA OFERTA DE PROGRAMAS DE ESTUDIO Y CONTENIDOS DE CALIDAD**

Al 84% de los clientes, la oferta de esta característica le parece muy interesante al 16% restante le parece interesante

### **4. ATRACTIVO QUE ENCUENTRAN LOS CLIENTES EN LA OFERTA DE CURSOS EJECUTADOS POR INSTRUCTORES ALTAMENTE CALIFICADOS.**

El 78,67% de los clientes dice que esta propuesta es interesante, el 18,67% opina que es interesante y 2,67% dice que es poco interesante

### **5. ATRACTIVO QUE ENCUENTRAN LOS CLIENTES EN LA OFERTA DE UN SERVICIO DE SEGUIMIENTO LOS RESULTADOS DE LOS EVENTOS DE CAPACITACION EJECUTADOS POR FINCAE**

58,67% de los entrevistados opina que este servicio resulta muy interesante, el 38,67% dice que es interesante y el 2,67 opina que es poco interesante

### **6. ATRACTIVO QUE ENCUENTRAN LOS CLIENTES EN LA OFERTA DEL 25% DE DESCUENTO EN EL VALOR DE LOS CURSOS DE FINCAE.**

El66% de los encuestados encuentra muy interesante esta propuesta el 30 % dice que es interesante y el 4% señala que es poco interesante

### **7. ATRACTIVO QUE ENCUENTRAN LOS CLIENTES EN LA OFERTA DE LOS CURSOS DEL FINCAE MODALIDAD VIRTUAL**

El 50% de clientes opina que es muy interesante, el 27% señala que es interesante, el 11% encuentra esta propuesta poco interesante y el 4% dice que no es interesante

## **8. PORCENTAJE DE CLIENTES INTERESADOS EN TOMAR CURSOS EN MODALIDAD VIRTUAL EN EL FINCAE**

La mayor parte de los clientes estarían interesados en tomar cursos en modalidad virtual en el FINCAE. Solamente al 28% no le interesaría

## **9. Aceptación del eslogan actual**

Solamente el 8% de los clientes creen que el eslogan actual es atractivo. El 22% encuestado encuentra atractiva la primera opción presentada, aproximadamente la mitad de los encuestados seleccionó la segunda opción, el 11% la cuarta y el 10% optó por la última alternativa (ver opciones en el formulario o en el código de la encuesta)

## **CONCLUSIONES**

- La página Web de la organización no es conocida por los clientes
- Los medios más utilizados para buscar servicios de capacitación son el internet y el periódico
- Todas las acciones sugeridas en el Plan de Marketing resultan interesantes para la mayoría de los clientes.
- La modalidad virtual tiene una gran aceptación en el mercado
- El eslogan actual no es atractivo

## **RECOMENDACIONES:**

Se debe posicionar en la mente de los clientes la dirección Web de la institución para que consulten directamente este medio cuando requieran capacitación.

Se tiene que realizar la publicidad del FINCAE utilizando solamente el internet, el periódico; y según los datos proporcionados por la encuesta aplicada para la modalidad virtual, los correos electrónicos.

Se debe mantener actualizada la base de datos de los clientes e implementar un mecanismo para ir añadiendo a los clientes potenciales a esta base. Es recomendable la implementación de las acciones sugeridas en el plan de marketing.

Se debe crear nuevos cursos en modalidad virtual en primera instancia aquellos que tienen mayor demanda en modalidad presencial. Hay que cambiar el concepto de servicio utilizando actualmente para posicionar la imagen de la institución.

Se recomienda utilizar el eslogan 2 excelencia en Capacitación "por qué" el que resultó más atractivo para los clientes. Además cuando se concibió esta opción se pensó en utilizar una premisa que los clientes puedan asociar con los factores críticos más importantes al momento de seleccionar un

centro de capacitación que sea corto y de fácil recordación para que facilite el posicionamiento del FINCAE La “excelencia” es una idea que se ajusta a la interpretación que cada cliente puede dar a esta palabra pero que en todos los casos significara algo bueno. La frase utilizada se completa dejando en claro el servicio que la institución ofrece, por que como se había analizado anteriormente , en las condiciones actuales el nombre , el logotipo y el eslogan , presenta de una forma “tibia” y poco clara el servicio que la institución ofrece.

**PAPELES DE TRABAJO:**

**a) Cálculo de la muestra.**

La muestra se tomó a partir de una población constituida por 530 empresas que representarían el mercado potencial de la Fundación FINCAE. Teniendo en cuenta la misma proposición utilizada para la investigación exploraría realizada anteriormente, puesto que representa el porcentaje de aceptación de las propuestas que realiza la Fundación FINCAE a las organizaciones.

Para poder estimar la proporción de clientes que elegiría las diferentes opciones que presenta la encuesta, relacionadas con las acciones sugeridas en el plan estratégico de Márketing se calcula el tamaño de la muestra en la siguiente formula:

$$n = \frac{Npg}{(N - WD + pq)}$$

N es el tamaño de la población.

P es la probabilidad de aceptación de una propuesta de FINCAE

q=1-p

D=(B<sup>2</sup>)/4: B es la magnitud del error de estimulación.

Considerando un error de estimación igual a +/- 5%, el tamaño de la muestra determinado en Excel es:

Tabla A.33. Tamaño de la muestra

N=	530
p=	0.05813953
q=	0.9416047
D=	0.000625
B=	0.05

n=	75.3077963
----	------------

Fuente: Elaboración propia

**Formulario de la encuesta para la tabulación de datos.**

**ENCUESTA**

El objetivo de esta encuesta es reunir información que permita mejorar nuestros servicios de capacitación a través de la modalidad virtual. Su opinión es muy importante.

**Instrucción:** Por favor, marque con una (x) la opción de su elección y responda las siguientes preguntas de manera objetiva y con franqueza.

1. ¿Ha participado en algún evento de capacitación de FINCAE?

SI

NO

Porque:.....

2. ¿Conoce la dirección o página WEB de FINCAE?

SI

NO

**“Si usted estuviese seleccionando los servicios de un centro de capacitación actualmente, entonces:**

3. Mencione el nombre de los medios que consultaría:

Periódico \_\_\_\_\_

Revista \_\_\_\_\_

Página WEB \_\_\_\_\_

4. Saber que FINCAE ofrece programas de estudio con contenidos de calidad parecería:

Muy interesante

Interesante

Poco interesante

Nada interesante

5. Saber que FINCAE cuenta con instructores altamente calificados le parecería:

Muy interesante

Interesante

Poco interesante

Nada interesante

6. Si FINCAE le ofreciera un servicio de seguimiento a los resultados de la capacitación, le parecería:

Muy interesante

Interesante

Poco interesante

Nada interesante

7. Un descuento de hasta 25% en el valor de un curso en FINCAE le parecería:

Muy interesante

Interesante

Poco interesante

Nada interesante

8. Conocer que FINCAE ofrece sus recursos en modalidad virtual le parecería:

Muy interesante

Interesante

Poco interesante

Nada interesante

9. ¿Tomaría un curso en *modalidad virtual* de FINCAE?

SI

NO

¿Por qué?:.....

10. Señale el slogan que le llamaría más la atención:

“FINCAE: Capacitación al profesional exitoso”

“Excelencia en capacitación”

“Nuestro diferenciador es la capacitación a medida”

“En capacitación, AL MÁS ALTO NIVEL”

Otro: \_\_\_\_\_

**¡MUCHAS GRACIAS!**

**Código de la encuesta**

Pregunta	Descripción	Opciones		Columna	
0	Numero de Encuesta	0-75		1	
1	Cliente del FINCAE	0/1	SI	2	1
			NO		2
2	Conoce la dirección web	0/1	SI	3	1
			NO		2
3	Medio	0/1	Periódico	4	(Nombre) 1
			Revista		(Nombre) 2
			Web		(Nombre) 3
4	Oferta de programas y contenidos de calidad	0/1	Muy interesante	5	1
			Interesante		2
			Poco interesante		3
			Nada interesante		4
5	Oferta de instructores altamente calificados	0/1	Muy interesante	6	1
			Interesante		2
			Poco interesante		3
			Nada interesante		4
6	Oferta de un servicio de seguimiento a los resultados de la capacitación	0/1	Muy interesante	7	1
			Interesante		2
			Poco interesante		3
			Nada interesante		4
7	Oferta del 25% de descuento en el valor de los cursos de FINCAE	0/1	Muy interesante	8	1
			Interesante		2
			Poco interesante		3
			Nada interesante		4
8		0/1	Muy interesante	9	1

	Oferta de los cursos del FINCAE en modalidad virtual		Interesante		2
			Poco interesante		3
			Nada interesante		4
9	Interés en tomar un curso virtual en el FINCAE	0/1	SI	10	1
			NO		2
10	Eslogan atractivo para los clientes	0/1	“Capacitación al profesional exitoso”	11	1
			“Excelencia en capacitación”		2
			“Nuestro diferenciador es la capacitación a medida”		3
			“En capacitación, los mejores”		4
			Otro (Especifique)		5

Fuente: Elaboración propia

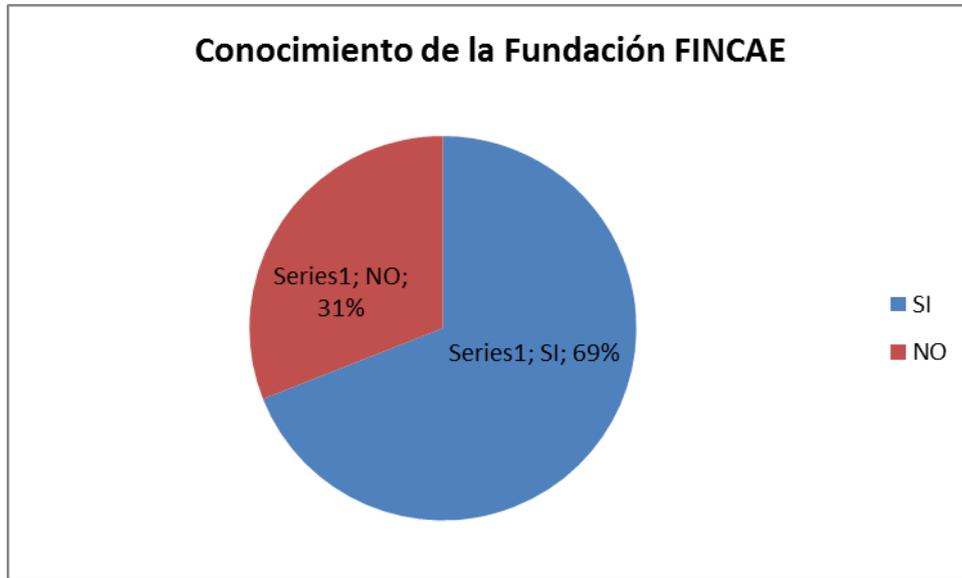
Tabulación de Datos

1	2		3		4			5				6				7				8				9				10		11				
	1	2	1	2	1	2	3	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	1	2	3	4	5
1	0	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0		
2	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0		
3	0	1	1	0	1	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	
4	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	
5	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	
6	1	0	1	0	1	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	-	-	0	1	0	0	0
7	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0
8	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0
9	1	0	0	1	1	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1
10	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0
11	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0
12	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
13	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0
14	1	0	1	0	1	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0
15	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0
16	1	0	1	0	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0
17	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
18	1	0	1	0	1	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
19	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0
20	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1
21	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	-	-	-	-	-
22	1	0	1	0	-	-	-	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0
23	1	0	1	0	1	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0
24	0	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0
25	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0
26	0	1	1	0	1	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0
27	0	1	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0
28	0	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0
29	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1
30	1	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0
31	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0
32	0	1	0	1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0
33	1	0	1	0	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0
34	1	0	1	0	1	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0
35	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0
36	1	0	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
37	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0
38	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	-	-	-	-	-	
39	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0
40	1	0	1	0	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0

41	1	0	1	0	1	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0						
42	0	1	0	1	1	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0							
43	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	-	-	-	-	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0							
44	1	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0							
45	0	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0						
46	1	0	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0						
47	0	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0					
48	1	0	0	1	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0					
49	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0					
50	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0				
51	0	1	0	1	0	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0					
52	1	0	0	1	1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0				
53	0	1	0	1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0		
54	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0			
55	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0		
56	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
57	0	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0		
58	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0		
59	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0		
60	0	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	
61	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	
62	1	0	0	1	-	-	-	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	
63	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	
64	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	
65	1	0	1	0	1	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
66	0	1	0	1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	
67	1	0	1	0	1	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	
68	1	0	1	0	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	
69	1	0	1	0	1	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	
70	1	0	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	
71	0	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
72	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	
73	0	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
74	1	0	0	1	1	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0
75	1	0	1	0	1	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0

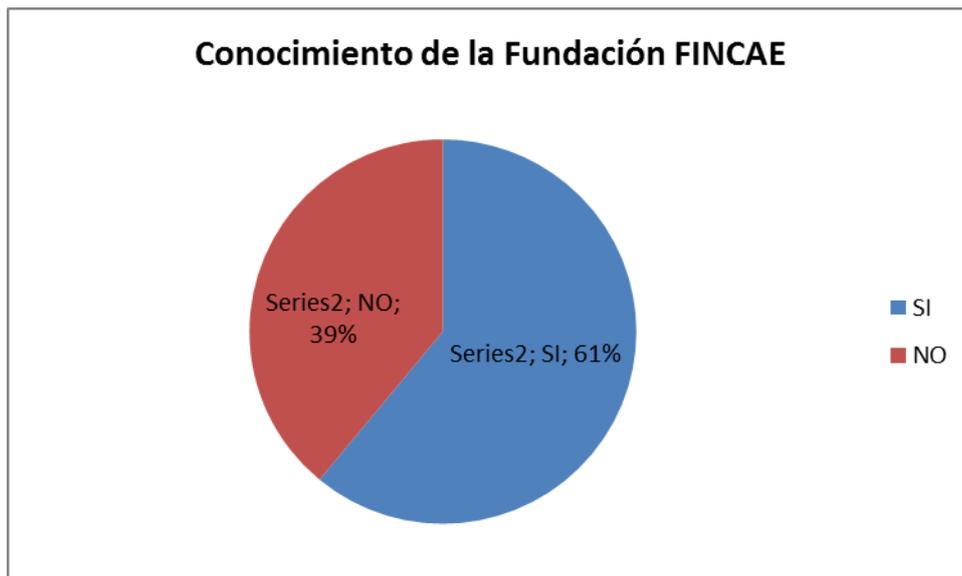
e) Resultados

Gráfico A29.e.1. Pregunta 1 (Cliente de la Fundación FINCAE)



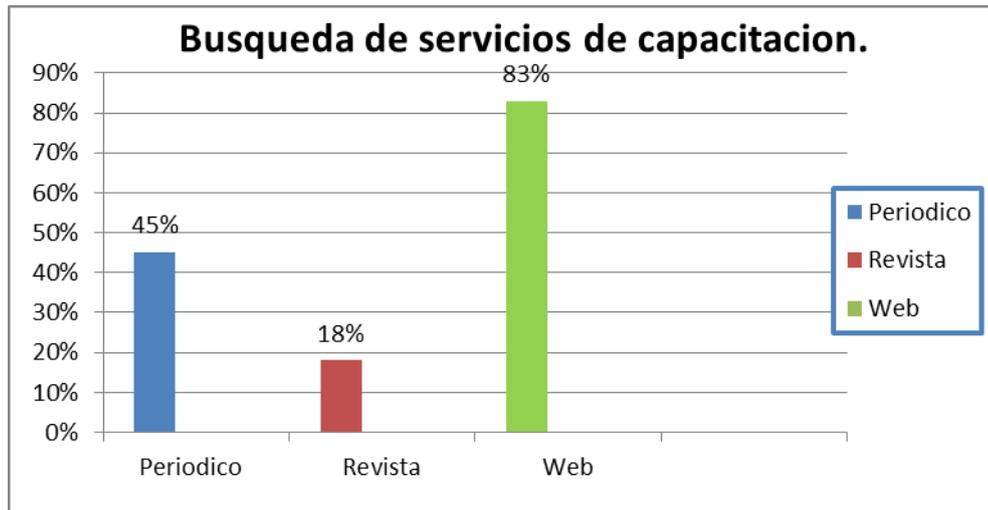
Fuente: Elaboración Propia

Gráfico A29.e.2. Pregunta 2 (Conocimiento de la dirección de Internet de la Fundación FINCAE)



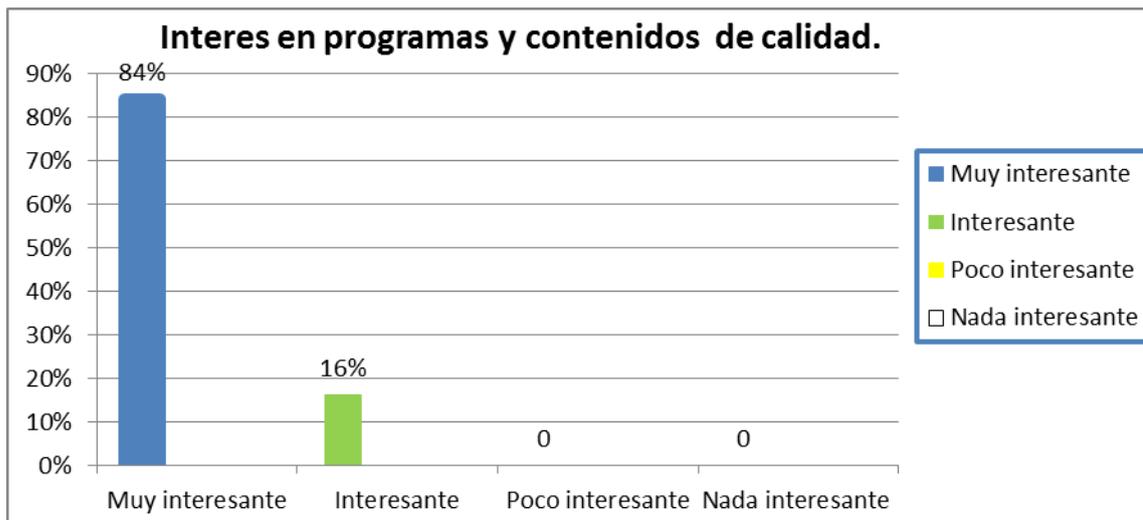
Fuente: Elaboración Propia

Gráfico A29.e.3. Pregunta 3 (Medio publicitario para buscar capacitación)



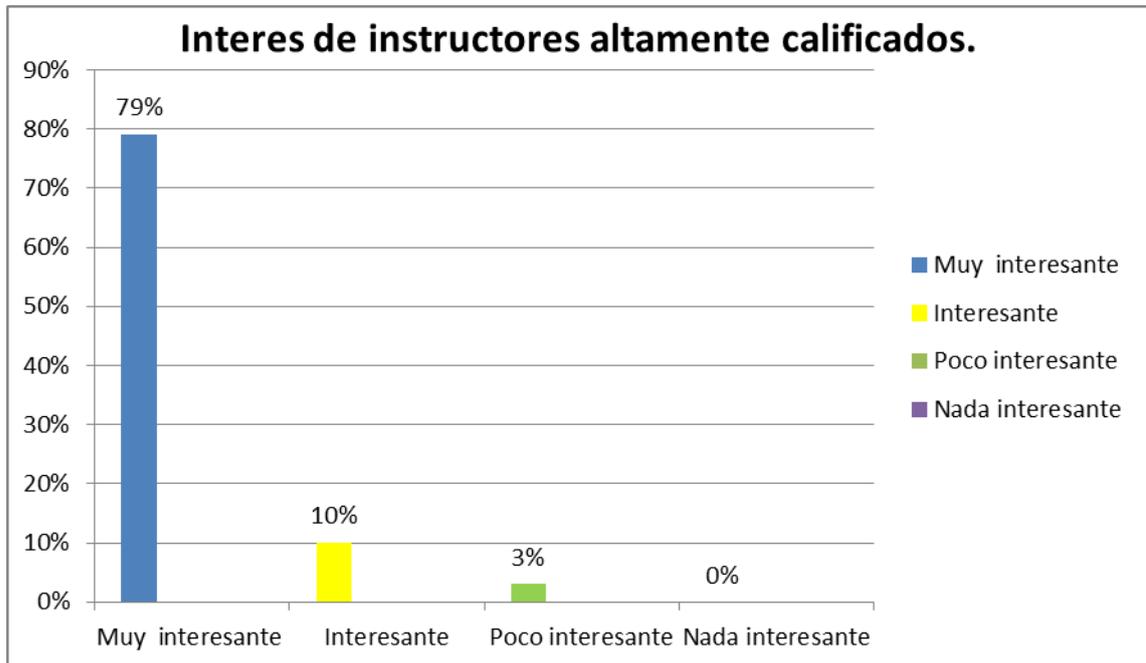
Fuente: Elaboración Propia

Gráfico A29.e.4. Pregunta 4 (Oferta de programas y conocimientos de calidad)



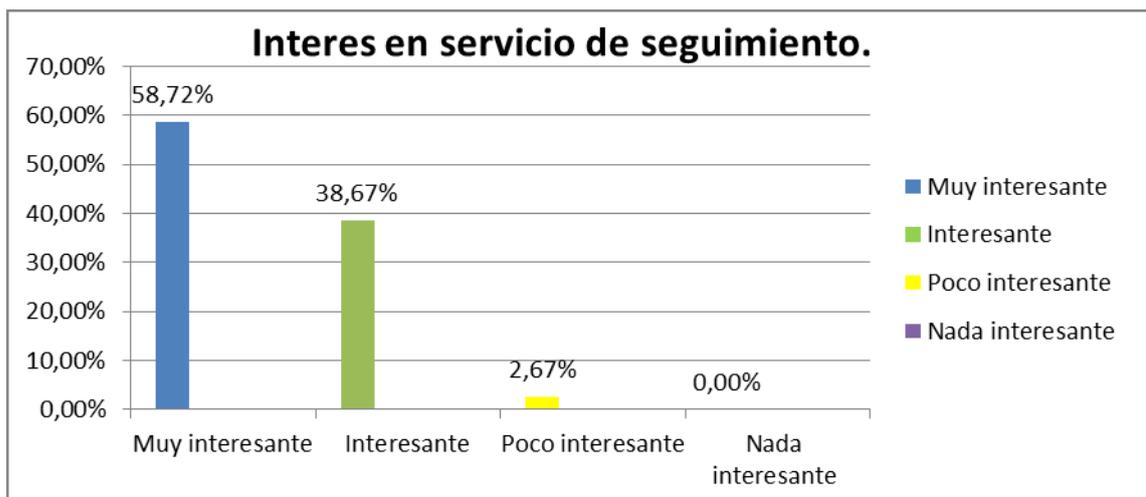
Fuente: Elaboración Propia

Gráfico A29.e.5. Pregunta 5 (Oferta de Instructores altamente calificados)



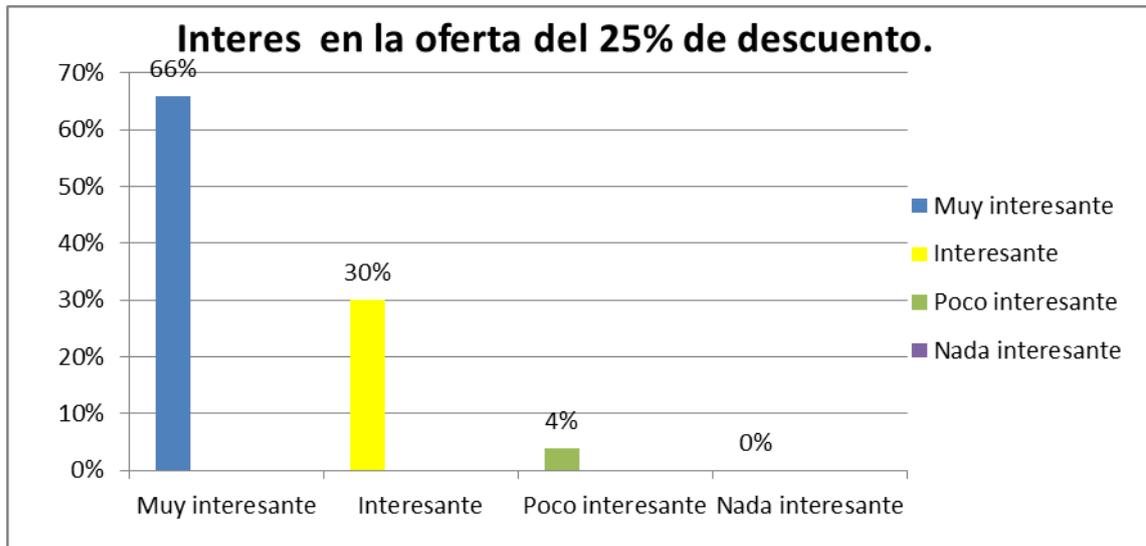
Fuente: Elaboración propia

Gráfico A29.e.6. Pregunta 6 (Oferta de servicio de seguimiento)



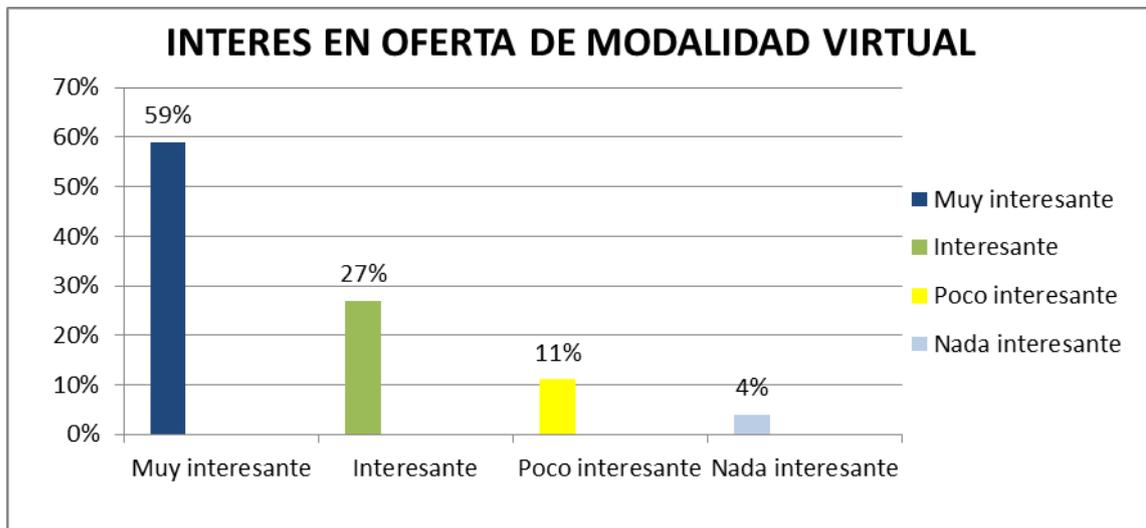
Fuente: Elaboración propia

Gráfico A29.e.7. Pregunta 7 (Oferta del 25% de descuento en el valor de los cursos)



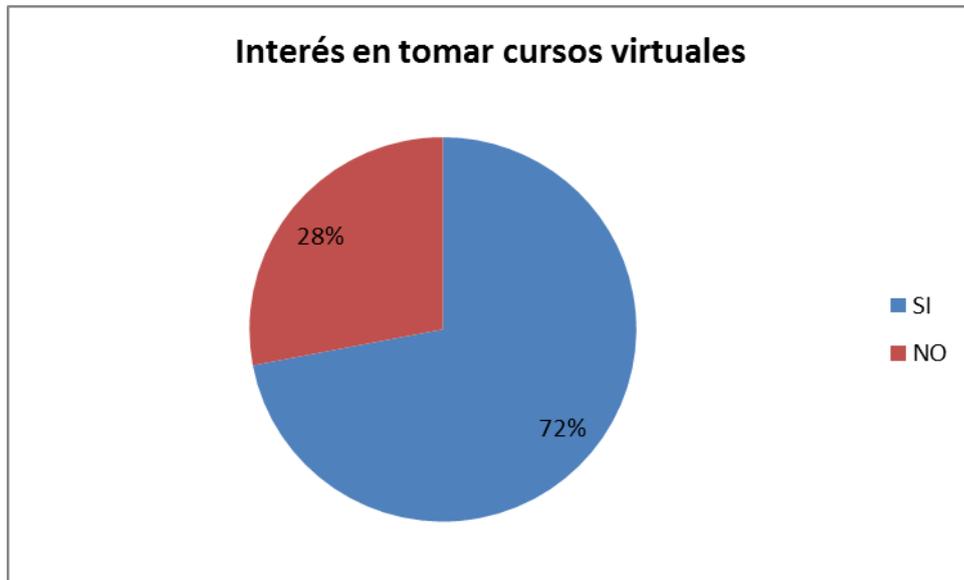
Fuente: Elaboración propia

Gráfico A29.e.8. Pregunta 8 (Oferta de los cursos en modalidad virtual)



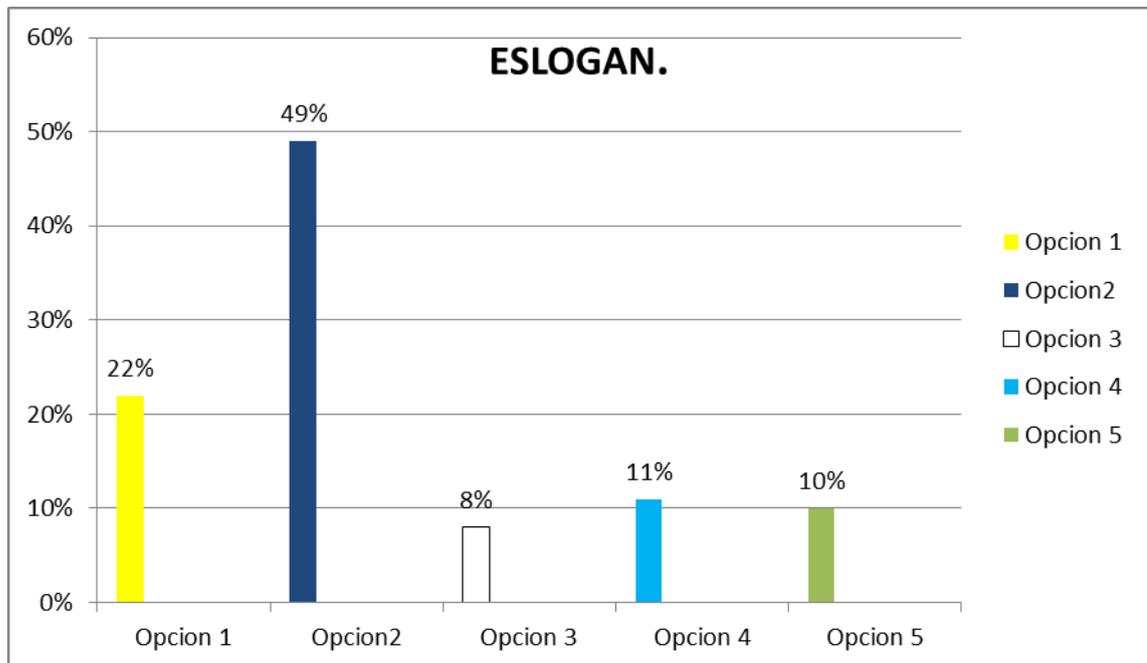
Fuente: Elaboración propia

Gráfico A29.e.9. Pregunta 9. (Clientes que tomarían cursos en modalidad virtual)



Fuente: Elaboración Propia

Gráfico A29.e.10. Pregunta 10 (Concepto de servicios apropiados)



Fuente: Elaboración propia

## Anexo 30. Plataforma MOOC

The screenshot shows the homepage of the 'Plataforma Virtual de Capacitación en Discapacidades' (CONADIS). The browser address bar shows the URL: [www.indoamerica.edu.ec/conadis/virtual/course/view.php?id=4](http://www.indoamerica.edu.ec/conadis/virtual/course/view.php?id=4). The user is logged in as 'FABIAN VICENTE GUZMAN PROAÑO (SALIR)'. The main navigation menu includes 'HOME', 'ESPAÑOL - INTERNACIONAL (ES)', and 'Área personal > Mis cursos > Sensibilización > MINEДУCD\_01B'. A sidebar on the left contains 'Vínculos Importantes' with links for 'Volver al Curso' and 'Calificaciones', and 'Navegación' with a tree view for 'Área personal' and 'Curso actual'. The main content area features a large banner with the text 'PLATAFORMA Virtual de CAPACITACIONES en DISCAPACIDADES BIENVENIDOS' and an illustration of a diverse group of people. Below the banner are links for 'Novedades', 'Enlaces de Interés', and 'Guía de Sensibilización en Discapacidades'. A red 'Índice' link is positioned below these links.

This screenshot displays the 'Índice' (Index) page for the course 'MINEДУCD\_01B'. The left sidebar shows the course structure with the following items: 'Participantes', 'Insignias', 'General', 'Índice', 'Unidad 1 - Generalidades', 'Unidad 2 - Tipos de Discapacidad', 'Unidad 3 - Orientaciones sobre discapacidad', and 'Unidad 4 - Accesibilidad al Medio Físico'. The main content area features a central graphic with five numbered arrows pointing towards the center, representing the course units: '1 GENERALIDADES', '2 TIPOS DE DISCAPACIDADES', '3 ORIENTACIONES SOBRE DISCAPACIDADES', '4 ACCESIBILIDAD', and '5 MARCO JURÍDICO'. The word 'CERTIFICADO' is also visible at the bottom of the graphic. The top navigation and sidebar elements are consistent with the previous screenshot.

plataforma conadis virtual... Aula virtual | Curso: Curso de Sensibiliza...  
www.indoamerica.edu.ec/conadis/virtual/course/view.php?id=4

Mis cursos

Administración

- Administración del curso
  - Calificaciones
- Ajustes de mi perfil

# 1 UNIDAD GENERALIDADES



## CONTENIDOS

Unidad 1 - Generalidades

ES 15:01 21/03/2016

plataforma conadis virtual... Aula virtual | Curso: Curso de Sensibiliza...  
www.indoamerica.edu.ec/conadis/virtual/course/view.php?id=4

# 2 UNIDAD TIPOS DE DISCAPACIDADES



## CONTENIDOS

Unidad 2 - Tipos de Discapacidad

Video: Unidad 2 - Tipos de Discapacidad

ES 15:02 21/03/2016

plataforma conadis virtual... Aula virtual | Curso: Curso de Sensibiliza... +

www.indoamerica.edu.ec/conadis/virtual/course/view.php?id=4

UNIDAD **ORIENTACIONES SOBRE DISCAPACIDADES**



**CONTENIDOS**

Unidad 3 - Orientaciones sobre discapacidad

ES 15:04 21/03/2016

plataforma conadis virtual... Aula virtual | Curso: Curso de Sensibiliza... +

www.indoamerica.edu.ec/conadis/virtual/course/view.php?id=4

UNIDAD **ACCESIBILIDAD**



**CONTENIDOS**

Unidad 4 - Accesibilidad al Medio Físico

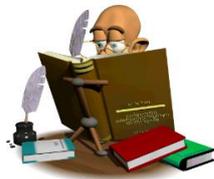
Video: Unidad 4 - Accesibilidad al Medio Físico

ES 15:05 21/03/2016

plataforma conadis virtual... Aula virtual | Curso: Curso de Sensibiliza... +

www.indoamerica.edu.ec/conadis/virtual/course/view.php?id=4

5 UNIDAD **MARCO JURÍDICO**



**CONTENIDOS**

Unidad 5 - Marco Jurídico

Video: Unidad 5 - Marco Jurídico

ES 21/03/2016 15:07

plataforma conadis virtual... Aula virtual | Curso: Curso de Sensibiliza... +

www.indoamerica.edu.ec/conadis/virtual/course/view.php?id=4

**Certificado**



**CERTIFICADO**

Certificado

---

**UNIVERSIDAD INDOAMERICA**  
VIVE LA EXCELENCIA

**INFO**  
Universidad Indoamerica  
CONADIS  
PLATAFORMA CONADIS

**CONTACT US**  
Bolivar 2035 y Quito  
Phone: +59332421452/+59332421713  
E-mail: webmaster@indoamerica.edu.ec

**GET SOCIAL**  
f t

ES 21/03/2016 15:10

plataforma conadis virtual ... Aula virtual | Universidad Indoamerica

www.indoamerica.edu.ec/conadis/virtual/micurso.php

UNIVERSIDAD INDOAMÉRICA VIVE LA EXCELENCIA

CONADIS Consejo Nacional para la Igualdad de Discapacidades

## CURSOS

Id	Curso
4	Curso de Sensibilización en Discapacidades - MINEDUC Docentes 1b

←Elija un curso a de la lista, por favor. →

**REGRESAR**

**Ambato**  
Bolívar 2035 y Guayaquil  
Teléfonos: (+593)3 2421 452 / 2421 713 ext. 127

**Ingenierías y Arquitectura**  
Av. Manuelita Sáenz y Agramonte  
Teléfonos (+593)3 2588 332 / 2585 359 / 2585 441 ext. 500

**Quito**  
Machala y Sabanilla  
Teléfonos: (+593)2 3826 970 / 3826 971 / 3826 972 / 3826 973 / 3826 974 ext. 301

Copyright © 2015 - Universidad Indoamérica - Todos los Derechos Reservados

plataforma conadis virtual ... Aula virtual | Universidad Tecnológica In...

www.indoamerica.edu.ec/conadis/virtual/calif.php?id=4

UNIVERSIDAD INDOAMÉRICA VIVE LA EXCELENCIA

CONADIS Consejo Nacional para la Igualdad de Discapacidades

## CALIFICACIONES

Actividad	Calificación
Evaluación - Unidad 1	10/10
Evaluación - Unidad 2	8/10
Evaluación - Unidad 3	9/10
Evaluación - Unidad 4	9/10
Evaluación - Unidad 5	6/10
<b>Promedio Final:</b>	<b>84%</b>

Reproductor de Windows Media

