

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR
Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

PROYECTO DE GRADO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

**“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA UNIDAD
DE EDUCACIÓN CONTINUA DE LA UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL
ECUADOR”**

2015

CERTIFICACIÓN

Yo, Natalia Mercedes Cañar Parra, declaro que soy el autor exclusivo de la presente investigación y que ésta es original y auténtica y personal mía. Todos los efectos académicos y legales que se desprendan de la presente investigación serán de mi sola y exclusiva responsabilidad.

Cedo mis derechos de propiedad intelectual a la UIDE, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, reglamento y leyes.

Natalia Mercedes Cañar Parra

Yo, Juan Carlos Montiel declaro que yo personalmente conozco, la señora Natalia Mercedes Cañar Parra, es el autor exclusivo de la presente investigación y que ésta es original y auténtica y personal suya.

Juan Carlos Montiel

DEDICATORIA:

A los míos por ser quienes son

AGRADECIMIENTOS:

Al grupo docente y las autoridades administrativas y académicas de la Universidad
Internacional del Ecuador.

CONTENIDO

1	MARCO TEÓRICO.....	8
1.1	PLANTEAMIENTO, FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	8
1.2	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	11
1.3	JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	12
1.4	JUSTIFICACIÓN TEÓRICA (Porter, 1997).....	12
1.5	MARCO DE REFERENCIA.....	23
1.6	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	34
2	ANÁLISIS ESTRATÉGICO	36
2.1	ANÁLISIS DEL ENTORNO LEJANO.....	36
2.2	ANÁLISIS DEL ENTORNO CERCANO	49
2.3	ANÁLISIS COMPETITIVO	54
2.4	POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	65
3	ESTUDIO DE MERCADO	67
3.1	SEGMENTACIÓN DE MERCADO.....	67
3.2	ENCUESTA DE MERCADO	73
4	ESTRATEGIA DE MARKETING.....	88
4.1	ESTRATEGIA DE MARKETING – MARCO TEÓRICO.....	88
4.2	MARKETING MIX – EDUCACIÓN CONTINUA	91
5	IMPLEMENTACIÓN – PLAN OPERATIVO.....	106
5.1	PLAN OPERATIVO – UNIDAD DE EDUCACIÓN CONTINUA.....	106
5.2	PROYECTO UNIDAD DE EDUCACIÓN CONTINUA	107
6	IMPLEMENTACIÓN Y EJECUCIÓN	133
7	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	137
7.1	CONCLUSIONES:.....	137
7.2	RECOMENDACIONES	138
8	BIBLIOGRAFÍA.....	140

SINTESIS

La Universidad Internacional del Ecuador es una Institución de Educación Superior que oferta formación profesional en diferentes áreas del conocimiento, a partir de la promulgación de la nueva Ley Orgánica de Educación Superior se dio un cambio en el mercado de la educación superior, que hace necesaria la implementación de la Unidad de Educación Continua.

Mediante el análisis del entorno lejano, leyes, planificación gubernamental, índices económicos, entre otros, y el análisis del entorno cercano (FODA) de la Universidad, permiten tener un panorama claro sobre las acciones a desarrollar para la Implementación de una estrategia para la implementación de la Unidad de Educación continua de la Universidad Internacional del Ecuador. A través del estudio de mercado se determinan las características requeridas del servicio a ofertar. Con toda esta información se plantea la Estrategia de Marketing definiendo los atributos del servicio.

La implementación del proyecto es también parte importante, dentro de la cual se establecen los parámetros de procesos, administrativos, de recursos humanos y la viabilidad financiera del proyecto.

Finalmente se propone un plan en fases para la ejecución del proyecto, que permita un crecimiento sostenido de la Unidad a través del tiempo.

1 MARCO TEÓRICO

1.1 PLANTEAMIENTO, FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

1.1.1 ANTECEDENTES

La Universidad Internacional del Ecuador es una Institución Universitaria con 20 años de vida que brinda el servicio de formación de profesionales de tercer y cuarto nivel en modalidades presencial, y a distancia en las siguientes áreas del conocimiento

- Ciencias Administrativas
- Ciencias Médicas
- Mecánica Automotriz
- Hospitalidad – Administración Gastronómica, Administración Hotelera y Administración Turística
- Biología
- Arquitectura
- Mecatrónica
- Idiomas
- Comunicación

1.1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El sistema Universitario en el Ecuador ha dado un giro a partir de la promulgación de la nueva Ley Orgánica de Educación Superior y sus normativas secundarias que establecen diversos parámetros de acción, lo que obliga a la UIDE a tomar acciones tanto para mantener su lugar, prestigio y calidad académica, así como, para cumplir con las nuevas obligaciones impuestas en esta Ley.

Esta realidad sumada a la Visión de la Universidad que es: “SER UNA DE LAS MEJORES UNIVERSIDADES DE AMÉRICA LATINA PARA EL 2035 Y PARTICIPAR ACTIVAMENTE EN LA INTEGRACIÓN INTERCONTINENTAL”, misma que nace del pensamiento humanista dado por su mentor y fundador don Jorge Fernández; da el marco perfecto para el desarrollo de nuevos servicios enfocados hacia un aporte a la comunidad y la empresa privada, que pueden convertirse además en un punto de auto gestión para cubrir los altos costos que genera la implementación de nuevos estándares de calidad y gestión.

Dentro de la actividad universitaria, es indispensable el expandir los servicios que ofrece la Institución, de manera que le permita una auto sostenibilidad,

crecimiento en el mercado interno, tener una marca reconocida por la calidad académica e innovación que espera el grupo objetivo al que la UIDE oferta sus principales servicios. La gran cantidad de centros privados de educación superior y el fortalecimiento de las universidades públicas, ponen a la UIDE en un entorno diferente, ante el cual debe actuar proactivamente para mantener y superar el estatus y posición ganados durante su historia.

1.1.3 FORMULACIÓN

Con estas consideraciones y un análisis del ambiente interno y externo tanto de la institución como del sistema universitario nacional e internacional, se plantea realizar el estudio para establecer las estrategias a seguir, con el fin de implementar una nueva cartera de servicios académicos mediante la Unidad de Educación continua.

Los nuevos servicios ofertados permitirían a la UIDE establecer nuevos vínculos con la comunidad, atrayendo estudiantes y docentes para sus programas de pre y pos grado, así como una relación a largo plazo con sus egresados y graduados.

1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar el proyecto de creación de la Unidad de Educación Continua de la Universidad Internacional del Ecuador, enfocada a brindar cursos a la comunidad.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar el análisis estratégico necesario para la creación de la Unidad de Educación continua de la UIDE
- Realizar el análisis del mercado al que se deben enfocar los servicios de la Unidad de Educación Continua de la UIDE
- Establecer la estrategia de Marketing para la Unidad de Educación Continua de la UIDE
- Plantear el plan operativo de ejecución para la creación de la Unidad de Educación Continua de la UIDE.

1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.4 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA¹ (Porter, 1997)

Tanto la eficacia operativa como la estrategia son esenciales para un desempeño superior en una organización. Sin embargo, ambas funcionan en formas muy distintas. Una empresa puede superar en el desempeño a sus rivales sólo si logra establecer una diferencia que pueda mantener. Debe brindar un mayor valor a los clientes o crear un valor comparable a menor costo, o hacer ambas cosas.

La eficacia operativa significa ejecutar actividades similares “mejor” que los rivales. Incluye la eficiencia, pero no se limita a ella. En contraste, el posicionamiento estratégico significa ejecutar actividades “diferentes” de la de los rivales, o ejecutar actividades similares en “formas diferentes”.

La estrategia competitiva significa ser diferente. Quiere decir escoger deliberadamente un conjunto distinto de actividades para brindar una mezcla única de valor.

¹ Tomado del artículo ¿Qué es Estrategia? del Profesor Michael Porter publicada en la Revista INCAE, Vol. X, N°1, 1997, p. 35-52.

La estrategia es la creación de una posición única y valiosa, que implica un conjunto diferente de actividades. Si sólo hubiera una posición ideal, no habría necesidad de estrategia.

Sin embargo escoger una posición única no es suficiente para garantizar una ventaja sostenible. Una posición valiosa atraerá imitación por parte de los que ya están en el mercado, que probablemente la copiarán. Por ello, una posición estratégica, no es sostenible a menos que existan disyuntivas respecto a otras posiciones.

La estrategia es hacer elecciones para competir. La esencia de la estrategia es decidir lo que no se hará. Sin disyuntivas no habría necesidad de elegir y por tanto no se necesitaría estrategia. Cualquier idea buena podría imitarse rápidamente, y otra vez, el desempeño dependería totalmente de la eficacia operativa.

1.4.1 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

Michael Eugene Porter, considerado el padre de la estrategia, por sus múltiples estudios y trabajos de investigación plantea tres puntos básicos a ser tomados en cuenta para definir una estrategia:

Modelo de las cinco fuerzas competitivas para el análisis de los sectores.

Cadena de valor

Ventaja competitiva

Estos parámetros se enmarcan dentro de la siguiente metodología de planeación estratégica e implementación:² (Mejía, 2011) (Gabela, 2011)

Ilustración 1. Metodología de Planeación Estratégica e Implementación



² Ing. Eduardo Gabela; MBA Diego Mejía

Estrategia de Marketing:

De acuerdo a lo establecido por Kerin y Peterson en el libro, Strategic Marketing Problems: Cases and Comments (Kerin & Peterson , 1981) la definición de una estrategia de Marketing se debe llevar en los siguientes pasos:

Ilustración 2. Estrategia de Marketing



1. Definir la razón de ser de la empresa, (Misión, Visión, objetivos)³

El primer paso es determinar el negocio de la organización o empresa, respondiendo la pregunta: "¿En qué negocio estamos?"

Una organización define su negocio a través del tipo de cliente que atiende, y las necesidades específicas que espera cumplir.

³ Kerin y Peterson, Strategic Marketing Problems: Cases and Comments

Los grupos de clientes y las necesidades son más duraderos que las ofertas, canales, etc. para su producción y entrega.

A partir de aquí se realiza la declaración de la Misión, una declaración que deberá brindar una guía para identificar y evaluar las oportunidades de mercado, inspirar e identificar a sus colaboradores y orientar para la definición de objetivos.

Finalmente se establecen los objetivos productivos, financieros y de mercado de la organización.

2. Identificar y formular las oportunidades de crecimiento empresarial⁴

“Las compañías deben formularse tres preguntas importantes, que les permitirán mantenerse en el rumbo correcto:

- ¿Qué podemos hacer?

Es importante analizar si existen clientes Insatisfechos o se han dado cambios en las necesidades de los clientes.

El entorno nos permite ver que existen posibilidades del uso de nuevas tecnologías para lograr mayor eficiencia, resultados y un mejor servicio y un valor agregado a los clientes.

⁴ Kerin y Peterson, Strategic Marketing Problems: Cases and Comments

- ¿Qué es lo que hacemos mejor?

Las compañías deben identificar sus fortalezas, su Ventaja Competitiva – Oferta de Valor, es decir la característica especial que la hace diferenciarse de sus competidores.

- ¿Qué debemos hacer?

Las empresas deben estar claras en cuales son los requisitos mínimos para competir, es decir lo mínimo necesario para permanecer en un mercado o industria”.

3. Determinar Estrategias de producto- Mercado⁵

Una estrategia de producto-mercado consiste en seleccionar los mercados específicos y rentables, y determinar cómo llegar a ellos a través de un programa integral denominado marketing mix.

Mercados y Estrategias (Cravens & Piercy, 8va. Edición):⁶

“El conocimiento del mercado es esencial para guiar las estrategias empresariales y de marketing. Una visión general del mercado es importante, la comprensión del alcance y a estructura de todo el mercado es necesaria para desarrollar la estrategia y anticipar los cambios del mercado y las amenazas competitivas. La comprensión de los mercados y de cómo es

⁵ Kerin y Peterson, Strategic Marketing Problems: Cases and Comments

⁶ Mercados y Estrategias (Cravens & Piercy, 8va. Edición)

probable que cambien en el futuro, son cuestiones importantes a tener en cuenta en las estrategias orientadas al mercado”

Para comprender los mercados Cravens y Piercy en su libro Marketing Estratégico, proponen los siguientes pasos⁷:

Ilustración 3. Análisis de Mercado

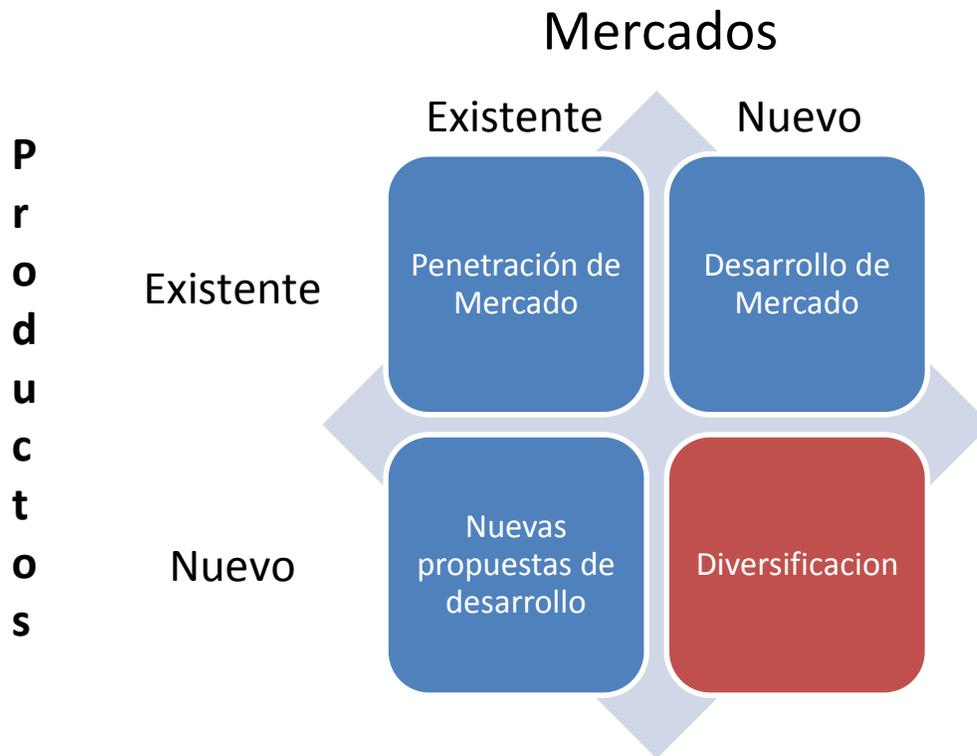


El planteamiento de la Estrategia de Producto mercado, puede darse de acuerdo al siguiente esquema propuesto en el libro Strategic Marketing Problems: Cases and Comments (Kerin & Peterson , 1981):⁸

⁷ Mercados y Estrategias (Cravens & Piercy, 8va. Edición)

⁸ Kerin y Peterson, Strategic Marketing Problems: Cases and Comments

Ilustración 4. Estrategia de Producto Mercado (Kerin & Peterson)



La elección de una estrategia de producto mercado adecuada debe estar basada en:

- La razón de ser de la empresa, su definición organizacional (misión, objetivos, etc.)
- Capacidad del mercado
- Entorno
- Costos y beneficios de la estrategia elegida
- Posibilidades de éxito – Estudios de factibilidad
- Estructura de la competencia
- Tipo de producto y/o servicio

Una vez determinada la estrategia de producto – mercado, se debe definir el Marketing Mix. (McCarthy, 1960):

Ilustración 5. Marketing Mix



4. Presupuesto, recursos⁹

La elaboración de un presupuesto, determina la exposición de la estrategia planteada en términos financieros para determinar su rentabilidad.

Un presupuesto debe considerar el costo operativo y de producción, los costos financieros y de actividades de soporte, además de los costos de la implementación de la estrategia de Marketing (Publicidad, etc.).

⁹ Kerin y Peterson, Strategic Marketing Problems: Cases and Comments

Una estrategia de producto-mercado consiste en seleccionar los mercados específicos y rentables, y determinar cómo llegar a ellos a través de un programa integral denominado marketing mix.

5. Evaluación, re formulación de estrategias de recuperación¹⁰

La evaluación es una parte fundamental de una estrategia de Marketing, debe ser global, sistemático y periódico y permite determinar problemas, oportunidades y re definir planes de acción para mejorar el desempeño de la organización.

Esta etapa permite determinar si la compañía está realizando las cosas correctas (operación) y si está haciendo lo correcto (estrategia), el resultado de este análisis permitirá tomar acciones remediales y re definir el rumbo de la organización para lograr los objetivos.

1.4.2 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

El sistema universitario ecuatoriano atraviesa un cambio radical en su estructura, a raíz de la promulgación de la nueva Ley Orgánica de Educación Superior, que a más de enfocar la calidad académica a parámetros específicos dados por los planes de desarrollo gubernamentales, obligan a las instituciones de Educación Superior a mantener una interrelación con la comunidad y el desarrollo de programas de investigación.

¹⁰ Kerin y Peterson, Strategic Marketing Problems: Cases and Comments

Sin descartar los aspectos positivos de las exigencias planteadas en la LOES, es importante considerar los altos costos que implica su implementación para las instituciones auto financiadas, costos que por las condiciones económicas y de mercado, no pueden ser transferidos a los receptores de los servicios de formación profesional.

Por consiguiente es importante mirar más allá y establecer nuevos servicios que puedan ofrecerse basados en la capacidad instalada, relaciones y prestigio ganados por la institución.

Indudablemente existe un amplio mercado que requiere servicios académicos, sin llegar a necesitar la participación en programas formales de educación, mismos que pueden ser: Cursos de extensión, cursos enfocados en las necesidades de la comunidad que permitan un mayor desarrollo de los centros a los que se enfoquen, cursos especializados para personas que se encuentran en su etapa de retiro y/o tercera edad; programas de actualización profesional continua que a su vez permita mantener un acercamiento constante con los ex alumnos de la UIDE, seminarios y talleres de alto nivel dirigidos a quienes tienen bajo su responsabilidad el desarrollo empresarial del país y finalmente servicios empresariales tanto de capacitación como de desarrollo de programas de investigación que permitan innovación empresarial que a su vez genere mayor desarrollo del país.

Por consiguiente se plantea establecer el estudio y estrategia para crear una oferta de valor que permita situar a este enfoque de servicios adicionales, dentro de los servicios académicos más reconocidos e importantes del país.

1.5 MARCO DE REFERENCIA

1.5.1 MARCO TEÓRICO

1.5.1.1 Estrategia:

“Arte de dirigir las operaciones militares, Arte, traza para dirigir un asunto. En un proceso regulable, conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento”.¹¹

1.5.1.2 Estrategia Competitiva:

“Estrategia competitiva es la búsqueda consciente de un plan de acción que le permita a una organización posicionarse en un sector de mercado, de manera tal que alcance una ventaja competitiva sostenible y un retorno superior en largo plazo.”¹² (Brenes & Mena)

¹¹ Diccionario de la Lengua Española

¹² Los tres vértices de la estrategia competitiva (Esteban R. Brenes y Mauricio Mena)

Toda empresa tiene una estrategia, independientemente de si se ha definido explícitamente, cuando la estrategia no está definida ni socializada formalmente afectará seriamente al desempeño de la empresa.

La estrategia debe buscar un posicionamiento único en el sector en el que compete.

“El objetivo de la estrategia empresarial debe ser el encontrar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, así como generar rentabilidad para la empresa u organización”.¹³ (Brenes & Mena)

“La estrategia competitiva está en ser diferente. Significa elegir, deliberadamente, un conjunto de actividades para generar una única mezcla de valor. La competencia estratégica puede pensarse como el proceso de percibir nuevas posiciones que seducen a los clientes de las posiciones ya establecidas o llevan a nuevos clientes al mercado.”¹⁴.

El éxito de la estrategia depende de que tan efectivamente ésta pueda manejar los cambios que se presenten en el ambiente competitivo. “¿Qué es la estrategia? La estrategia es la creación de una posición única y valiosa, que comprende distintos grupos de actividades. Si existiera solo una posición ideal, no habría necesidad de estrategia.

¹³ Los tres vértices de la estrategia competitiva (Esteban R. Brenes y Mauricio Mena)

¹⁴ (Porter, What is Strategy?, Nov/Dec 1996)

Las compañías se enfrentarían con un simple imperativo: ganar la carrera para descubrir y tomar ventaja. La esencia del posicionamiento estratégico es elegir actividades que sean diferentes a las de los rivales. Si el mismo conjunto de actividades fuera el mejor para producir todas las variedades, satisfacer todas las necesidades y acceder a todos los clientes, las compañías podrían interactuar entre ellas y sería la eficacia operativa la que determinaría el desempeño.

Elegir una posición única, sin embargo, no es suficiente para garantizar una ventaja sostenible. Una posición valiosa atraerá la imitación de los empleados establecidos quienes podrán imitarla de una o dos formas.” (Porter, What is Strategy?, Nov/Dec 1996)

“La Administración Estratégica es un proceso que trata el trabajo empresarial de la organización, con la renovación y crecimiento de la organización, específicamente con el desarrollo y uso de la estrategia que guía las operaciones de la organización”.¹⁵ Etapas de Administración Estratégica¹⁶ (Gabela, 2011)

¹⁵ (Hofer & Schendel, 1979)

¹⁶ Apuntes – Planeamiento Estratégico y Control – Eduardo Gabela

Ilustración 6. Etapas de la Administración Estratégica (Gabela, 2011)



- EMPRESARIAL: Visión, sueño, ideal
- CRECIMIENTO: Exigencias, cambios, ajustes
- MADURACIÓN: Zona de comodidad
- RENOVACIÓN O DECADENCIA

La planeación estratégica dictará los parámetros y actividades a desarrollar para pasar de una etapa a otra, dependiendo de la productividad y el desempeño (capacidad de la organización para cumplir con la planeación) de la organización.

Tipos de Planeación Estratégica¹⁷

Planeación Reactiva: Parte de circunstancias dadas, irrupciones del mercado, cambios en el entorno, necesidad de sobrevivir.

¹⁷ Apuntes – Planeamiento Estratégico y Control – Eduardo Gabela

Planeación Proactiva: Parte del futuro deseado, ideal, búsqueda de alcanzar la visión, definiciones tomadas para anticipar el futuro.

Proceso de Planeación¹⁸ (Gabela, 2011)

Ilustración 7. Proceso de Planeación (Gabela, 2011)



¹⁸ Apuntes – Planeamiento Estratégico y Control – Eduardo Gabela

1.5.1.3 Los tres vértices de la Estrategia competitiva¹⁹: (Brenes & Mena)

Ilustración 8. Los tres vértices de la Estrategia competitiva: (Brenes & Mena)



DONDE COMPETIR

Implica definir el campo competitivo de una empresa, un análisis de las fuerzas competitivas y las claves para lograr el éxito

¹⁹ Los tres vértices de la estrategia competitiva (Esteban R. Brenes y Mauricio Mena)

Modelo de las 5 fuerzas de Michael Porter²⁰

Ilustración 9. Modelo de las 5 fuerzas de Michael Porter



Ante la competencia, la defensa según Porter consiste en poner barreras de entrada, identificando seis:

- “Economías de Escala
- Diferenciación del producto
- Inversiones de capital
- Desventaja en costos independientemente de la Escala
- Acceso a los canales de distribución
- Política gubernamental”

²⁰ (Porter, Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia, 2008)

Selección del Mercado y segmentos a servir

Esta decisión suele estar enfocada hacia los mercados que NO se deben servir. Para lograr un enfoque adecuado, se debe establecer una correcta segmentación del mercado objetivo (a quien está dirigido el producto o servicio).

“La segmentación del mercado es a la división del mercado en grupos uniformes más pequeños cuyos miembros comparten ciertas características y necesidades. Dichos grupos no se imponen de manera arbitraria, sino que surge tras una investigación de mercado que permite reconocer a los diferentes segmentos.

Para desarrollar la segmentación, los segmentos deben ser identificables, medibles, accesibles y manejables. La lógica indica que cada segmento debe ser lo suficientemente amplio como para que resulte rentable; de lo contrario, un empresario no tendría motivos para dirigir estrategias de marketing a dicho grupo o invertir en innovación para el desarrollo de nuevos productos dirigidos al segmento”.²¹

²¹ www.definicion.de/ Definición de segmentación de mercado - Qué es, Significado y Concepto

COMO COMPETIR

²²Según Michael E. Porter “existen tres estrategias genéricas que permitirán a una empresa crear una ventaja competitiva sostenible a largo plazo, las que son:

- Liderazgo en costos totales bajos
- Diferenciación
- Enfoque

Cualquiera sea la base el posicionamiento requiere un grupo de actividades a medida porque siempre es una función de diferencias respecto del abastecimiento, es decir, de diferencias en las actividades”.

COMO IMPLEMENTAR LA ESTRATEGIA

Ilustración 10. Implementación de la Estrategia



²² (Porter, Competitive Strategy , 1980)

1.5.1.4 Marketing Estratégico

“Es una metodología de análisis que busca conocer las necesidades de los consumidores y la estimación del potencial de la empresa y de la competencia para alcanzar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible ante ésta”²³

1.5.1.5 Ventaja Competitiva

“Característica o atributos que le confieren cierta superioridad sobre sus competidores”²⁴

1.5.1.6 Segmentación de mercado y oportunidades de valor

“La segmentación de mercado es el proceso de poner a los compradores de un producto – mercado en subgrupos, de forma que los miembros de cada segmento tengan una respuesta análoga a determinada estrategia de posicionamiento.”²⁵

²³ (Gallardo Herrera, 2010)

²⁴ (Gallardo Herrera, 2010)

²⁵ (Cravens & Piercy, 8va. Edición), Pág. 148

1.5.1.7 Definición de mercados objetivo y posicionamiento estratégico

“La definición de mercados objetivo consiste en evaluar y elegir uno o más segmentos cuyos requisitos de valor ofrece un buen ajuste con las capacidades de la organización.”²⁶

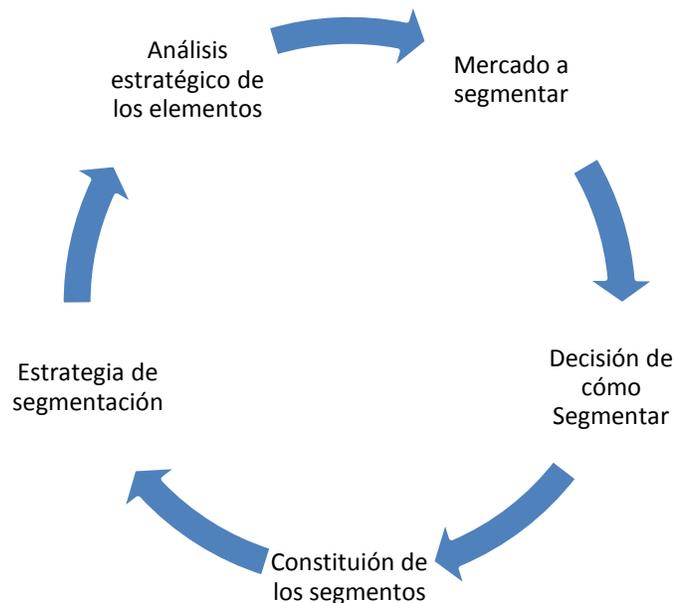
El proceso de segmentación implica varias actividades interrelacionadas, descritas por Cravens y Piercy ²⁷en su libro Marketing estratégico de la siguiente forma:

ACTIVIDADES Y DECISIONES DE SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

(Cravens & Piercy, 8va. Edición), pág. 152

Ilustración 11. ACTIVIDADES Y DECISIONES DE SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

(Cravens & Piercy, 8va. Edición)



²⁶ (Cravens & Piercy, 8va. Edición), Pág. 150

²⁷ (Cravens & Piercy, 8va. Edición), Pág. 152

1.6 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.6.1 MÉTODO

El presente proyecto se basará en los métodos de investigación teóricos y empíricos, los que se explican a continuación:

1.6.1.1 Métodos Teóricos:

Análisis-Síntesis Se realizará un análisis estratégico interno y externo, para llegar a una formulación estratégica basada en una oferta de valor que permita la implementación de la ampliación de los servicios que ofrece la UIDE

1.6.1.2 Métodos Empíricos:

La Encuesta: Se realizarán encuestas a quienes representen a los grupos objetivo, comunidad, empresa privada y profesionales en general (ex alumnos), el objetivo será determinar las necesidades reales y deseos potenciales en relación a los nuevos servicios que la UIDE puede ofertar. La encuesta se realizara tomando en cuenta los aspectos generales a lo particular utilizando preguntas dicotómicas, de opción múltiple y preguntas abiertas.

1.6.2 ESTUDIO Y FUENTES

1.6.2.1 Tipo de Estudio

El estudio básicamente será descriptivo, se especificará los mercados y sub mercados, la posibilidad de cumplir con los nuevos mandatos de ley a través de estos servicios y la viabilidad financiera de su implementación.

1.6.2.2 Tipo de Fuentes

Fuentes Primarias

- Encuestas grupos objetivo
- Información de Mercado de la UIDE
- Entrevistas a expertos en Educación Superior

Fuentes Secundarias

- Se utilizará información proveniente de libros, folletos, revistas cámaras de comercio, Internet, Senescyt, UIDE.

2 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

2.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO LEJANO

2.1.1 SISTEMA EL EDUCACIÓN SUPERIOR EN EL ECUADOR -LEY ORGÁNICA DE EDUCACIÓN SUPERIOR²⁸.

Luego de una intensa deliberación el 12 de octubre del 2010 la Asamblea Nacional aprobó la Ley Orgánica de Educación Superior, misma que cambia radicalmente el sistema de Educación Superior en el país.

Los principales puntos que menciona la Ley se dan en la estructura de las entidades de control, bases de la calidad académica y de docencia, sistema de selección e ingreso de estudiantes.

A continuación se detallan los artículos de ley referentes ya que se convierten en el marco legal referente para la presente propuesta:

“Art. 20.- Del Patrimonio y Financiamiento de las instituciones del sistema de educación superior.- En ejercicio de la autonomía responsable, el patrimonio y financiamiento de las instituciones del sistema de educación superior estará constituido por:

²⁸ (LEY ORGÁNICA DE EDUCACIÓN SUPERIOR, 2010)

- f) Los beneficios obtenidos por su participación en actividades productivas de bienes y servicios, siempre y cuando esa participación no persiga fines de lucro y que sea en beneficio de la institución;
- h) Los fondos autogenerados por cursos, seminarios extracurriculares, programas de posgrado, consultorías, prestación de servicios y similares, en el marco de lo establecido en esta Ley;
- i) Los ingresos provenientes de la propiedad intelectual como fruto de sus investigaciones y otras actividades académicas;

Art. 39.- Prohibición de competencia desleal.- Las instituciones de Educación Superior que realicen actividades económicas, productivas o comerciales, deberán crear para el efecto personas jurídicas distintas e independientes de la institución educativa. En estas actividades no se beneficiarán de exoneraciones o exenciones tributarias exclusivas de las instituciones educativas, ni utilizarán los servicios gratuitos de sus estudiantes, docentes o personal administrativo. Los servicios o trabajo prestados por estas personas será remunerado de conformidad con las disposiciones legales que corresponden. La relación entre estas actividades comerciales y las prácticas académicas serán reglamentadas por el Consejo de Educación Superior.

Art. 107.- Principio de pertinencia.- El principio de pertinencia consiste en que la educación superior responda a las expectativas y necesidades de la sociedad, a la planificación nacional, y al régimen de desarrollo, a la

prospectiva de desarrollo científico, humanístico y tecnológico mundial, y a la diversidad cultural. Para ello, las instituciones de educación superior articularán su oferta docente, de investigación y actividades de vinculación con la sociedad, a la demanda académica, a las necesidades de desarrollo local, regional y nacional, a la innovación y diversificación de profesiones y grados académicos, a las tendencias del mercado ocupacional local, regional y nacional, a las tendencias demográficas locales, provinciales y regionales; a la vinculación con la estructura productiva actual y potencial de la provincia y la región, y a las políticas nacionales de ciencia y tecnología.

Art. 125.- Programas y cursos de vinculación con la sociedad.- Las instituciones del Sistema de Educación Superior realizarán programas y cursos de vinculación con la sociedad guiados por el personal académico. Para ser estudiante de los mismos no hará falta cumplir los requisitos del estudiante regular.

Art. 127.- Otros programas de estudio.- Las universidades y escuelas politécnicas podrán realizar en el marco de la vinculación con la colectividad, cursos de educación continua y expedir los correspondientes certificados. Los estudios que se realicen en esos programas no podrán ser tomados en cuenta para las titulaciones oficiales de grado y posgrado que se regulan en los artículos precedentes.

Art. 128.- Cursos Académicos.- Todos los cursos académicos de carácter universitario o politécnico destinados a conferir certificados, que fueren organizados por instituciones extranjeras, deberán ser aprobados por el Consejo de Educación Superior. Estos cursos contarán con el auspicio y validación académica de una universidad o escuela politécnica del país”

El marco legal establecido por la nueva LOES obliga a las Instituciones de Educación Superior a centrar sus esfuerzos en la calidad académica, la planificación y el otorgar servicios académicos que permitan mantener un esquema de vinculación con la colectividad, por consiguiente el mantener una unidad de educación continua se vuelve a más de un requisito indispensable para el desarrollo de la UIDE, un puntal para su crecimiento e impacto positivo en la sociedad.

2.1.2 PLAN NACIONAL DEL BUEN VIVIR 2013 - 2017

La planificación de cualquier tipo de actividad económica en el país debe estar ligada a los lineamientos gubernamentales y eje de acción planteados por el gobierno central; para las instituciones de Educación superior este análisis se vuelve fundamental ya que son parte fundamental de la formación y desarrollo del talento humano de tal manera que la ciudadanía tenga las herramientas necesarias para avanzar conjuntamente con el plan nacional. Por lo que presento un breve resumen de lo que plantea el Plan Nacional del Buen Vivir 2013 - 2017

El Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017, representa la planificación gubernamental para el desarrollo del Ecuador en este período de tiempo, dando lineamientos claros sobre la postura política y guía de gobierno.

²⁹Los objetivos planteados en el PNBV 2013 – 2017 son:

- Consolidar el Estado democrático y la construcción del poder popular. Auspiciar la igualdad, la cohesión, la inclusión y la equidad social y territorial, en la diversidad.
- Mejorar la calidad de vida de la población.
- Fortalecer las capacidades y potencialidades de la ciudadanía.
- Construir espacios de encuentro común y fortalecer la identidad nacional, las identidades diversas, la plurinacionalidad y la interculturalidad.
- Consolidar la transformación de la justicia y fortalecer la seguridad integral, en estricto respeto a los derechos humanos.
- Garantizar los derechos de la naturaleza y promover la sostenibilidad territorial y global.
- Consolidar el sistema económico social y solidario, de forma sostenible. Garantizar el trabajo digno en todas sus formas. Impulsar la transformación de la matriz productiva.

²⁹ Plan Nacional del Buen Vivir 2013 – 2014 – Presentación. Senplades FALCONI Fander Secretario Nacional de Planificación y Desarrollo

- Asegurar la soberanía y eficiencia de los sectores estratégicos para la transformación industrial y tecnológica.
- Garantizar la soberanía y la paz, profundizar la inserción estratégica en el mundo y la integración latinoamericana.”

El PNBV 2013 – 2017³⁰, se plantea en Plan se encuentran presentes en los siguientes ejes:

- “La equidad, que es un imperativo moral para erradicar la pobreza.
- El desarrollo integral de la primera infancia reconoce que si no se generan capacidades desde que nacemos, condenamos a la sociedad al fracaso.
- La Revolución Cultural, que genera nuevos conceptos y valores ciudadanos para constituir una sociedad crítica, emprendedora, creativa y solidaria. Se vuelven fundamentales las industrias culturales y la democratización de la palabra.
- Revolución educativa para formar ciudadanos con otra mentalidad, con valores asentados, con ética y con autoestima. El Buen Vivir significa, sobre todo, tener en el país una población con una gran dosis de autoestima y de confianza colectiva.
- El territorio y la Revolución Urbana, que están identificados con la equidad, la cohesión y el ordenamiento territorial. Las metas

³⁰ Plan Nacional del Buen Vivir 2013 – 2014 – Presentación. Senplades FALCONI Fander Secretario Nacional de Planificación y Desarrollo

gubernamentales se operan a través de los territorios. Por primera vez se produce un esfuerzo sostenido que dispone de todos los instrumentos para alcanzarlas.

- La Revolución Agraria, que es un proceso que no puede postergarse y que significa redistribución de la tierra, fomento al crédito, asistencia técnica, comercio justo y acceso al riego.
- La Revolución del Conocimiento, que propone la innovación, la ciencia y la tecnología, como fundamentos para el cambio de la matriz productiva, concebida como una forma distinta de producir y consumir. Esta transición llevara al país de una fase de dependencia de los recursos limitados (finitos) a una de recursos ilimitados (infinitos), como son la ciencia, la tecnología y el conocimiento.
- La excelencia, que es un principio y espíritu rector de nuestro socialismo, mediante el cual logramos emprender procesos eficientes para alcanzar cambios en las estructuras de poder”.

Dentro del marco de lo que establece el Plan en su objetivo 4³¹: Fortalecer las capacidades y potencialidades de la ciudadanía, en las políticas y lineamientos estratégicos, acápite 4.3. Establece: “Promover espacios no formales y de educación permanente para el intercambio de conocimientos y saberes para la sociedad aprendiente

³¹ Plan Nacional del Buen Vivir 2013 – 2014 – Capítulo 6. Objetivos Nacionales para el Buen Vivir. Senplades

- a. Democratizar el acceso al conocimiento, fortaleciendo los acervos de datos, la información científica y los saberes diversos en todos sus formatos, desde espacios físicos y virtuales de libre acceso, reproducción y circulación en red, que favorezcan el aprendizaje y el intercambio de conocimientos
- c. Promover la oferta de educación continua de calidad en diversas áreas para la realización personal, recreación, más allá de los ámbitos laborales y productivos.”

Por otra parte, en el capítulo V del Plan, denominado “Planificamos el Futuro”, en el acápite 5.1.2. Tecnología, innovación y conocimiento dice:³²

“En el marco de la estrategia de acumulación, distribución y redistribución, el desarrollo de las fuerzas productivas se centra en la formación de talento humano y en la generación de conocimiento, innovación, nuevas tecnologías, buenas prácticas y nuevas herramientas de producción, con énfasis en el bioconocimiento y en su aplicación a la producción de bienes y servicios Ecológicamente sustentables. Estos procesos se orientan en función de la satisfacción de las necesidades del país y, por ello, conllevan el fomento de los sectores productivos priorizados para la transformación de la matriz productiva a mediano y largo plazo.”

³² Plan Nacional del Buen Vivir 2013 – 2014 – Capítulo 5. Planificamos el Futuro Senplades

El Plan Nacional del Buen Vivir nos permite entender un entorno de acción gubernamental enfocada en el desarrollo del conocimiento, la calidad y acceso a la educación, así como el énfasis puesto en los sistemas de educación continua y la importancia de éstos dentro de las Instituciones de Educación Superior, la oferta académica, por lo tanto, deberá estar enfocada en atender los requerimientos del país, desarrollo de Pymes y nuevas tecnologías.

2.1.3 ENTORNO POLÍTICO Y SOCIAL

La propuesta política del actual Presidente Constitucional de la República del Ecuador, Rafael Correa Delgado, bajo el nombre de “Revolución Ciudadana”, brindó a los ecuatorianos una esperanza, luego de una larga época de inestabilidad política, es así que luego de ganar las elecciones asume el poder en enero del 2007.

³³“Dado a la confrontación, de verbo afilado y generador nato de controversias se lanzó a aplicar sus divisas de la Revolución Ciudadana y el Socialismo del Siglo XXI, las cuales fueron masivamente respaldadas por los electores en una secuencia de citas con las urnas”

Durante su primer mandato, convocó a un referéndum que permitió la a convocatoria de una Asamblea Nacional Constituyente, la cual disolvió de hecho el Congreso Nacional, en septiembre de 2008, mediante referéndum se

³³ http://www.cidob.org/es/documentacion/biografias_lideres_politicos/

estableció la nueva Carta Magna, cambiando por completo el escenario político, legal, fiscal y social del país.

Los aspectos principales de la Revolución Ciudadana son:

- Revolución Constitucional
- Lucha contra la corrupción
- Revolución Económica
- Revolución de Educación y Salud
- Rescate de la dignidad, soberanía y búsqueda de la integración latinoamericana

SISTEMA DE EDUCACIÓN SUPERIOR

De acuerdo a lo expresado en la revista Quantum en su informe sobre escenarios positivos y negativos, a las Universidades en el Ecuador se les presenta un escenario negativo, dado por la pérdida de talento que se puede producir al aplicar lo establecido en la LOES 2010, donde se exige el título de cuarto nivel o Ph.D para los docentes titulares y el proyecto de retiro de los docentes con más de 60 años de edad, la época de transición del modelo podría generar una pérdida de Know How importante en los Centros de Educación Superior, teniendo una excelente política en teoría pero con un gran costo en la práctica, según el estudio de Quantum, ésta condición sumada al claro enfrentamiento dado por la entidad de control del sistema, SENESCYT y las Universidades, da como resultado un cumplimiento ciego de

la norma sin entender la realidad y la aplicabilidad de los conceptos y normas concebidos en la Ley.

Todo cambio trae consigo consecuencias y resistencia, sin embargo al tratarse de un tema tan sensible para el desarrollo del talento humano que generará progreso para el país, es importante entender que el cumplimiento de la normativa debe tener una época de transición para que el sistema en general se ajuste a las nuevas condiciones, por consiguiente se abre una ventana de oportunidad para las Universidades y el gobierno, donde se pueda establecer programas de preparación y formación académica para los docentes antiguos que estén en capacidad de hacerlo, programas de jubilación para docentes con los límites de edad y el atraer nuevos profesionales a la docencia.

2.1.4 ENTORNO ECONÓMICO

Análisis³⁴ (Quantum, 2013):

El gobierno ecuatoriano ha dado un giro en su política económica, al intentar atraer inversión privada a la actividad petrolera, así como a la actividad minera, se puede ver además una moderación en el gasto fiscal con medidas como el congelamiento de los salarios de los servidores públicos de alto nivel y el anuncio de la eliminación de algunos superministerios y cambio en la estructura funcional del gobierno, el objetivo es lograr que las entidades

³⁴ QUANTUM Informe, Servicuanti Cía. Ltda

estatales prioricen el gasto corriente y la inversión y con esto lograr recortar los egresos y así cubrir el déficit fiscal.

Un punto relevante y positivo es el comportamiento de la inflación, si se mantiene la tendencia actual se podrá experimentar una inflación inferior al 3% para el 2013, dando estabilidad al país.

El análisis económico nos permite entender que al tener cubiertas las necesidades básicas, la población en general puede dedicar recursos a su educación, formación y desarrollo, lo que a su vez representa una oportunidad para obtener mayores ingresos económicos, sea en relación de dependencia o en un emprendimiento, volviéndose atractivo el mercado de la formación y educación continua.

Inflación

“La inflación es una medida económica que indica el crecimiento generalizado de los precios de bienes, servicios y factores productivos dentro de una economía en un periodo determinado. Para su cuantificación se usa el "índice de precios al consumo".³⁵ (e-conomic.es, 2014)

Tasa de inversión

De acuerdo a lo que dice el boletín de indicadores financieros del Banco Central del Ecuador, “el riesgo país es un concepto económico que ha sido

³⁵ <http://www.e-conomic.es/programa/glosario/definicion-inflacion>

abordado académica y empíricamente mediante la aplicación de metodologías de la más variada índole: desde la utilización de índices de mercado como el índice EMBI de países emergentes de Chase-JPmorgan hasta sistemas que incorpora variables económicas, políticas y financieras.”³⁶

Para enero del 2015, los indicadores económicos del Ecuador, presentados por el Banco Central del Ecuador se resumen en la siguiente tabla:

Tabla 1. INDICADORES ECONOMICOS - BANCO CENTRAL DEL ECUADOR³⁷

INDICADOR	VALOR
Inflación Anual (Noviembre 2014/Noviembre 2013)	3,76%
Inflación Mensual	4,65%
Tasa de Interés Activa (enero 2015)	7,84%
Tasa de Interés Pasiva (enero 2015)	5,22%
Riesgo País	569

Los resultados económicos del país, sumado a la baja anunciada para el barril del petróleo y el consecuente ajuste al Presupuesto Nacional para el año 2015, hacen ver que el panorama financiero para el país exigirá cautela en el gasto y una mejor planificación de la inversión.

³⁶ http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais

³⁷ <http://www.bce.fin.ec/index.php/indicadores-economicos> (enero 7, 2015)

2.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO CERCANO

2.2.1 ANTECEDENTES – UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

2.2.1.1 HISTORIA ³⁸

“La Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) debe su existencia a la visión del educador, escritor, periodista, diplomático y humanista, don **Jorge Fernández Salazar**, quien, luego de realizar una profunda reflexión sobre el Ecuador del futuro, a la luz del desarrollo de otros países y de las nuevas tendencias socioculturales del mundo contemporáneo, descubre en la educación un camino de esperanza, que sería parte de su misión personal de educador y de promotor educativo.

Lamentablemente Jorge Fernández Salazar fallece el 21 de Octubre de 1979, a los 67 años. Su hijo, Marcelo Fernández Sánchez, toma la posta de su ilustre padre y con igual creatividad y perseverancia, se consagra a hacer realidad ese sueño, el 21 de octubre de 1992, con la aprobación del Consejo Nacional de Universidades y Escuelas Politécnicas (CONUEP), la UIDE abre sus puertas”

³⁸ (Barriga, 2011) HISTORIA DE LA UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

2.2.1.2 MISIÓN, VALORES³⁹

Misión

Brindar una educación de calidad internacional para una vida exitosa

Visión

*Ser una de las mejores universidades de América Latina para el año 2035
participar activamente en el proceso de integración continental.*

Valores

Decálogo

1. La comunidad universitaria debe:
2. Luchar a favor de la paz, la libertad y la democracia
3. Fomentar el desarrollo de instituciones confiables en Ecuador y América Latina
4. Contribuir a crear una visión del futuro del País y de la persona
5. Formar emprendedores. Impulsar la creatividad, innovación y la iniciativa empresarial
6. Respetar el derecho ajeno y la Ley
7. Luchar por la seguridad jurídica en el Ecuador y en América Latina
8. Promover la ética y la lucha contra la corrupción
9. Desarrollar el sentido de solidaridad
10. Reconocer los méritos ajenos
11. Promover el trabajo productivo

³⁹ (UIDE) www.uide.edu.ec

Pentálogo

El estudiante debe:

1. Aprender a aprender: adquirir los hábitos de lectura, estudio e investigación Vivir con valores
2. Vivir con valores
3. Ser proactivo, positivo
4. Dominar el idioma español y tener suficiencia en el idioma inglés o en una segunda lengua y en informática
5. Ser corresponsable de su formación: compromiso de estudio, puntualidad, responsabilidad y ética

Los valores y principios de la UIDE, son la base fundamental para la programación de cualquier actividad académica formal o curso hacia la comunidad, deben ser el sustento del actuar de la institución

2.2.2 ANÁLISIS FODA UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR – EDUCACIÓN CONTINUA

2.2.2.1 Fortalezas

- Campus adecuado para el proceso de formación, diferenciación por su diseño y extensión, instalaciones en tres puntos de la ciudad (Centro, Norte y Campus principal)
- Vínculos con Universidades y personalidades de prestigio mundial, lo que permitirá tener seminarios de alto nivel
- Sistema de transporte al campus principal para la comunidad
- Docentes a tiempo completo capacitados para dictar cursos, seminarios y talleres
- Sistema administrativo y de marketing formado para el manejo de la nueva unidad.

2.2.2.2 Debilidades

- Inexistencia de un programa de Capacitación Continua a servicio de la comunidad
- Calificación C en el Ranking de Universidades, de acuerdo a la categorización dada por el CEAACES.
- Recursos económicos insuficientes para realizar investigación.

2.2.2.3 Oportunidades

- Planta docente a tiempo completo, permite realizar programas especiales.
- Interés de los profesionales en actualización continua.
- Nichos de mercado especiales con interés en programas educativos no formales.
- Crear convenios con empresas privadas para asesorías, estudios e investigación
- Interés en la Responsabilidad social y atención a grupos vulnerables.
- Posicionamiento de la Institución a través de servicios académicos especiales.

2.2.2.4 Amenazas

- Competencia en Centros de Educación Continua implementados y funcionando, con prestigio en el mercado
- Interés de los centros de Educación Superior en establecer programas de capacitación y formación continua
- Bajos costos de los cursos ofertados a la comunidad

2.3 ANÁLISIS COMPETITIVO

2.3.1 Análisis Competitivo – 5 fuerzas de Michael Porter

Ilustración 12. Análisis Competitivo



2.3.1.1 Amenaza de nuevos competidores.

De acuerdo a lo que establece el Artículo 108 de la Ley Orgánica de Educación Superior, la creación de nuevas universidades y escuelas politécnicas se dará previo informe favorable vinculante del CES a la Asamblea Nacional, para que las solicitudes sean consideradas, deben tener lo especificado en el Artículo 109 del mismo marco legal (adjunto), teniendo

los nuevos proyectos que estar alineados a lo que dicta el plan general del gobierno en su matriz productiva en lo referente a la oferta académica.. Esta regulación enfocada a la calidad de la educación, sumada al proceso de acreditación de las universidades que actualmente se encuentran funcionando, hace que el ingreso de nuevas instituciones de Educación Superior al marco competitivo general sea bastante complicado.

Por otro lado las Universidades en general como parte del cumplimiento del marco legal, se han enfocado en el generar proyectos enfocados en el servicio a la comunidad.

Por lo señalado la posibilidad de ingreso nuevos competidores en el mercado Universitario es bajo y en el sistema de Educación Continua y centros de atención a la comunidad es alto.

2.3.1.2 Rivalidad entre competidores.

Los principios de Igualdad de Oportunidades y Calidad dados en la LOES, hacen que la rivalidad entre los competidores del mercado esté regulada y enfocada a la calificación de calidad de las Universidades dejando de lado la competencia por costos, adicionalmente el Sistema Nacional de Admisiones regula el ingreso de estudiantes a universidades públicas y becarios de universidades privadas, dejando la libre competencia de mercado en pocas opciones privadas.

En lo referente a centros de educación continua, al ser proyectos en creación para la mayor parte de instituciones, no se ve una rivalidad mayor, depende del enfoque y segmento al que se pretende atender.

En lo referente al Sistema de Educación superior la rivalidad entre competidores es media al igual que en los Centros de Educación Continua.

2.3.1.3 Poder de negociación con los proveedores.

Las Universidades privadas tienen sus sistemas administrativos por lo cual pueden decidir por las mejores opciones de mercado para sus proveedores de bienes y servicios, teniendo éstos un bajo poder de negociación.

Los proveedores de servicios de docencia (docentes), dependiendo de su preparación tienen un alto poder de negociación, ya que las Universidades en general requieren docentes con experiencia, publicaciones y título de PhD, Doctor o su equivalente.

2.3.1.4 Poder de negociación con los clientes.

Los estudiantes tienen un alto poder de negociación basado en la calidad de la educación y los puntos establecidos en la LOES, dependiendo del esfuerzo personal pueden acceder mediante becas a cualquier universidad pública o privada, adicionalmente son veedores de la calidad académica de sus centros de estudio.

El grupo objetivo del centro de Educación continua tiene un alto poder de negociación ya que el prepararse es parte de un desarrollo personal y no una obligación lo que llevará a elegir la mejor opción en todos los aspectos.

2.3.1.5 Amenaza de productos o servicios sustitutos

Para las Universidades los sustitutos son las Universidades extranjeras y los Institutos tecnológicos, éstos últimos con gran impulso por requerirse profesionales técnicos de acuerdo a lo que requiere el país en su plan nacional de desarrollo y su potencial de crecimiento es alto.

Para los Centros de Educación continua el principal sustituto es el SECAP, institución gubernamental dedicada a la formación técnica y las consultoras que promueven eventos académicos de gran nivel, esto dependerá del enfoque del mercado que desee abarcar la unidad de educación continua de la UIDE.

2.3.2 Barreras de entrada y de salida

2.3.2.1 Barreras de entrada

Economías de escala.

No se puede aplicar una economía de escala, debido a que se tiene parámetros de calidad en número de estudiantes y docentes establecidos en el marco legal (LOES y sus Reglamentos)

Para el Centro de Educación continua si es factible ya que se cuenta con las instalaciones y docentes (a tiempo completo) que brindan sus servicios al centro de educación superior y que para un nuevo competidor representaría una importante inversión.

Diferenciación de producto.

Universidades de renombre y reconocidas en el mercado que brindan la oportunidad de formación continua y actualización profesional.

Requisitos de capital.

Para las Universidades establecidas el incluir Centros de educación continua requiere una inversión mucho menor que para un nuevo competidor

Acceso a los canales de distribución.

Instalaciones y sistemas de comunicación ya definidos y en funcionamiento

Curva de aprendizaje o experiencia.

Experiencia docente aplicada a la comunidad en sus diferentes segmentos.

Políticas de gobierno.

Ley Orgánica de Educación Superior y sus reglamentos

2.3.3 Análisis Competencia

El Centro de Educación continua de la UIDE, tendrá por competencia principalmente a:

Ilustración 13. Análisis Competencia



Para el presente análisis se consideran los siguientes factores

Ilustración 14. Factores de Análisis de la Competencia



2.3.3.1 Centros de Educación Continua - Universidades de la ciudad de Quito

Dentro del análisis se realizará un detalle de la oferta y condiciones de los tres centros de Educación Continua principales de la ciudad.

Escuela Politécnica Nacional

Ubicación: Av. Toledo N 23-55 Y Madrid. Planta Baja

Oferta: Cursos permanentes

Modalidad Presencial:

- Administración
- Diseño
- Empresarial
- Formación Docente
- Ofimática
- Programación
- Redes
- Idiomas – Instituto y programas independientes

Duración: 1 mes (32 horas)

Costo: USD. 199

Modalidad a Distancia:

- Project 2007 – 2010
- MS. Excel 2007 – 2010

- Linux Administrador
- Especiales Empresariales
- Formación Java Web
- Formación Joomla Web
- Formación de Tutores Virtuales
- Educativos
- Experto en Moodle 2.3 para docentes
- SPSS
- Formación y Actualización Para Docentes

Duración: 1 mes (48 horas)

Costo: USD. 135

Escuela Politécnica del Ejército

Ubicación: Av. Gral. Rumiñahui s/n Sangolquí – Ecuador

Oferta: Cursos permanentes, se abren si se cuenta con mínimo 12 participantes.

Modalidad Presencial:

- Eléctrica y Electrónica
- Seguridad y Defensa
- Informática
- Mecánica
- Ciencias Agropecuarias

- Geografía Y Medio Ambiente (Auditorías Ambientales)
- Ingeniería Civil
- Ciencias Administrativas
- Finanzas
- Ciencias Humanas
- Biotecnología
- Marketing
- Idiomas (Programas Especiales)
- Vacacionales especiales para niños

Modalidad Virtual

- Web 2.0
- Ofimática 2007

Tutores Virtuales

Costo: 130 – 170 dólares

Duración:

Pontificia Universidad Católica

Ubicación: Av. 12 de octubre

Oferta: Los programas se abren si se cuenta con mínimo 10 participantes.

Cursos de Extensión:

Dirigidos a Organizaciones y la Colectividad

- Derecho
- Actualización Médica
- Enfermería y asistencia
- Desarrollo Humano
- Informática
- Fotografía
- Administración
- Pedagogía

Programa de Estudios Especializados: Dirigidos a todo público

- Serie América.
- Serie Cultura y Sociedad.
- Serie Ecología y procesos de gestión del medio ambiente.
- Serie Teorías, metodologías y técnicas aplicadas al desarrollo social.
- Serie Política y relaciones internacionales.
- Otras alternativas.

Programa especial ESTELA (Teología para laicos)

Programa Especial de Idiomas

Duración: de 16 a 64 horas (de acuerdo al programa)

Costo: Entre USD. 100,00 y USD. 250,00

Resumen de la oferta de la competencia

Tabla 2. Resumen Oferta Competencia

CENTRO DE EDUCACIÓN	TIPO	OFERTA	TIPO	DURACIÓN PROMEDIO	COSTOS PROMEDIO
EPN	Cursos a la Comunidad	Multidisciplinaria	Presencial y a distancia	32 Horas (1 mes)	USD. 199,00
	Programas Especiales	Idiomas	Presencial	48 Horas (1 mes)	USD. 135,00
ESPE	Cursos a la Comunidad	Multidisciplinaria	Presencial y a distancia		USD. 130,00
	Programas Especiales	Idiomas	Presencial		USD. 170,00
PUCE	Programas de Extensión	Multidisciplinaria	Presencial	16 - 64 Horas (1 mes - 1 semestre)	USD. 100,00 - USD. 250,00
	Cursos a la Comunidad	Series	Presencial		
	Programas Especiales	Idiomas	Presencial		
		Estela (Teología para Laicos)	Presencial		
USFQ	Cursos a la Comunidad	Multidisciplinaria	Presencial y a distancia		
	Programa del Adusto	Carrera Universitaria	Presencial y a distancia		
UTE	Cursos a la Comunidad	Multidisciplinaria	Presencial y a distancia		
UDLA	Cursos a la Comunidad	Multidisciplinaria	Presencial		

2.3.4 Estrategia de actuación frente a la competencia

Para la Universidad Internacional del Ecuador es conveniente tomar la “Estrategia de seguidor”. Es decir alinear sus decisiones con respecto a las del líder del segmento evitando una confrontación directa y posicionando su oferta de valor. (Referencia 2.4.4)

2.4 POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO

2.4.1 VISIÓN

Ser el socio estratégico de ex alumnos, profesionales y sociedad al brindar programas de educación continua, que permitan el desarrollo del talento humano.

2.4.2 MISIÓN

Ofertar programas de educación continua, a ex alumnos, profesionales de las distintas ramas del conocimiento, empresas y sociedad en general, contribuyendo al desarrollo, innovación, actualización y empleabilidad.

2.4.3 OBJETIVOS DEL CENTRO DE EDUCACIÓN CONTINUA

- Crear un vínculo entre la Universidad Internacional del Ecuador y la comunidad, mediante la capacitación técnica de calidad y a precios accesibles.
- Lograr eficiencia de trabajo de los docentes a tiempo completo, prácticas y apoyo en los estudiantes.
- Apoyar a la actualización y capacitación de la fuerza laboral, como parte del desarrollo de la sociedad.

2.4.3.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Establecer los parámetros administrativos y académicos para la creación de la unidad de Educación Continua en la Universidad Internacional del Ecuador.
- Mantener una oferta de cursos constante y multidisciplinaria que permita el crecimiento sostenido del Centro de Educación continua, mediante el estudio permanente de la demanda y requerimientos del país
- Lograr que el Centro de Educación continua sea autosustentable y auto gestionado, recuperar a inversión realizada en un periodo de 3 años y luego reinvertir en el crecimiento de la unidad.

2.4.4 PROPUESTA DE VALOR

Otorgar cursos de educación continua, certificaciones y actualización profesional a la comunidad en general, con excelencia académica.

3 ESTUDIO DE MERCADO

3.1 SEGMENTACIÓN DE MERCADO

Para enfocar correctamente las acciones comerciales hacia los posibles compradores o usuarios de un producto o servicio, no se debe determinar el mercado meta o segmento de mercado a quien se debe dirigir

Para determinar el mercado meta, es necesario realizar una segmentación del mercado, es decir dividir e mercado en grupos de personas que tengan características similares, para esto se deben considerar los siguientes criterios:

- Geográficos
- Demográficos
- Personales (estilo de vida, ingresos, etc.)
- Familiares
- Psicológicos
- Conductuales⁴⁰ (Salinas, Gándara, & Alonso)

Para el presente trabajo se ha determinado varios perfiles de consumidores a quienes se enfocará la oferta del Centro de Educación Continua:

Personas económicamente activas, que requieren formación técnica y/o actualización.

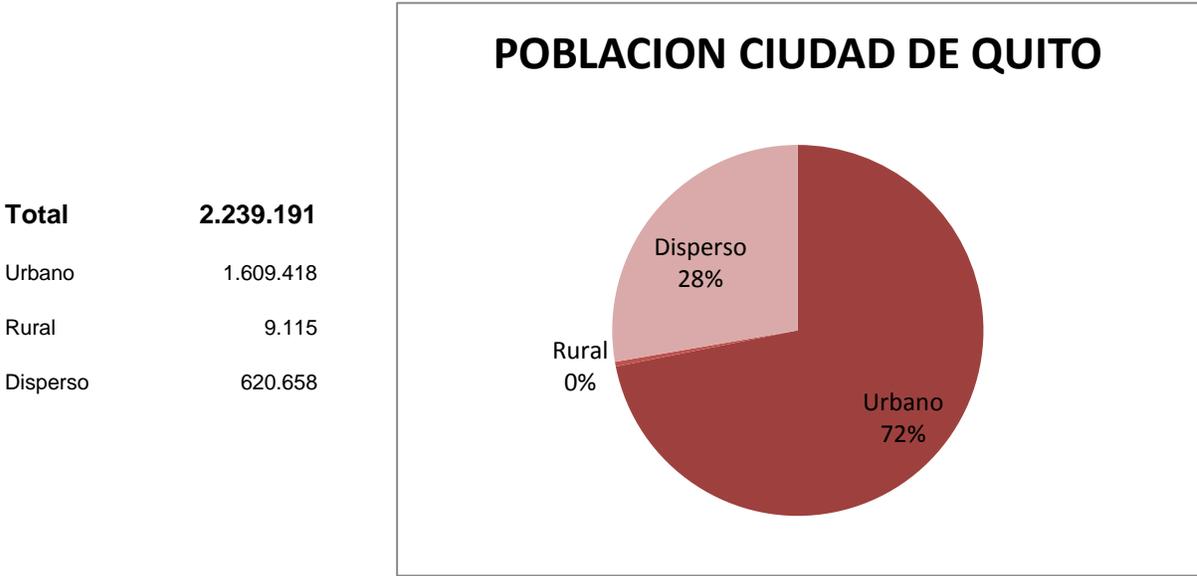
⁴⁰ CEO - Empresa e iniciativa emprendedora Salinas, J.; Gándara, J.; Alonso, A., Capítulo 3

Para determinar el tamaño del mercado objetivo se toman los datos geográficos, demográficos de escolaridad y de estilo de vida publicados por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

3.1.1 DATOS DEMOGRÁFICOS GENERALES

Los datos demográficos son tomados de la información proporcionada por el INEC – Censo 2010, publicados en la página del Distrito Metropolitano de Quito.⁴¹

Ilustración 15. Población - Ciudad de Quito - Censo 2010



⁴¹ INEC – Censo 2010, publicados en la página del Distrito Metropolitano de Quito.

Tabla 3. Distribución de Población por Sector

SECTOR	NO. HABIT.	%
QUITUMBE	319.056	14,25%
ELOY ALFARO	430.447	19,22%
MANUELA SAENZ	218.714	9,77%
EUGENIO ESPEJO	388.708	17,36%
LA DELICIA	341.125	15,23%
NOROCCIDENTE	12.485	0,56%
NORCENTRAL	16.222	0,72%
CALDERON	162.584	7,26%
TUMBACO	81.407	3,64%
LOS CHILLOS	167.164	7,47%
AEROPUERTO	92.164	4,12%
RURAL	9.115	0,41%

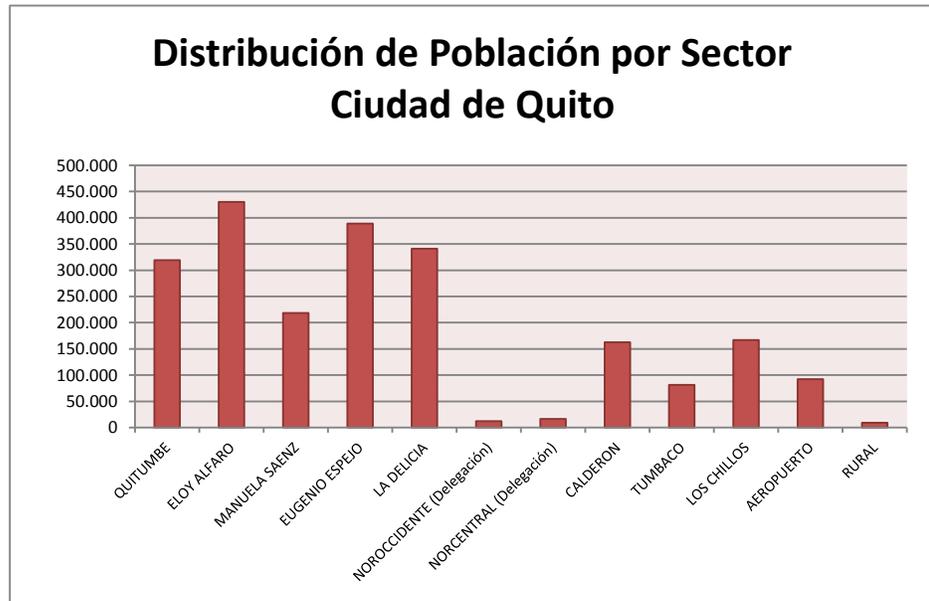


Tabla 4. Distribución de Población por Edad

RANGO EDAD	NO. HAB.
Menos de 5 años	201.737
Niños(5-11)	292.222
Adolescentes(12-18)	284.504
Jóvenes(19-35)	681.757
Adultos(36-64)	637.455
Tercera edad(65 y más)	141.516

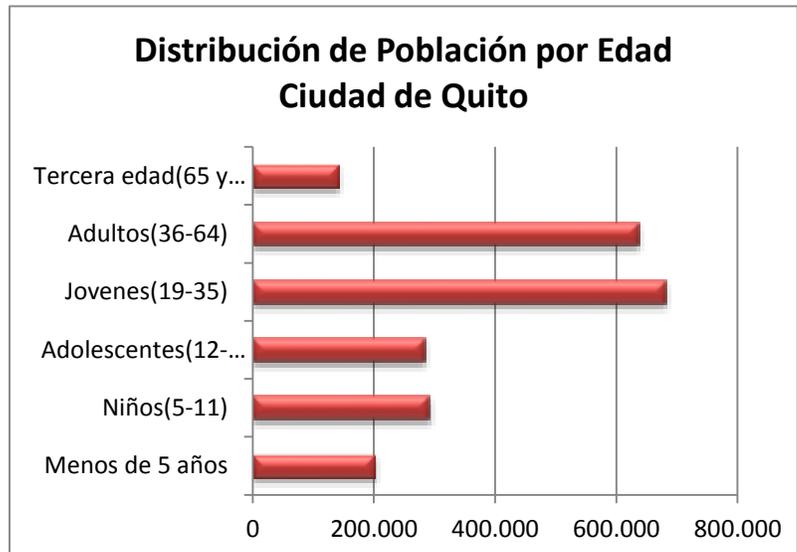
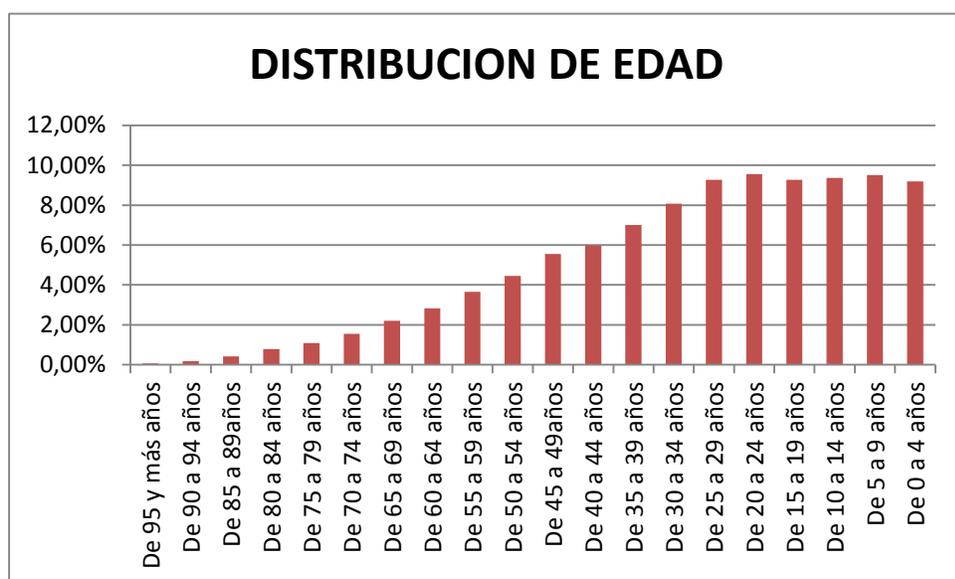


Tabla 5. Distribución de Edad

RANGO DE EDAD	PORCENTAJE
De 95 y más años	0,06%
De 90 a 94 años	0,18%
De 85 a 89 años	0,42%
De 80 a 84 años	0,78%
De 75 a 79 años	1,09%
De 70 a 74 años	1,55%
De 65 a 69 años	2,21%
De 60 a 64 años	2,82%
De 55 a 59 años	3,66%
De 50 a 54 años	4,45%
De 45 a 49 años	5,55%
De 40 a 44 años	5,99%
De 35 a 39 años	7,01%
De 30 a 34 años	8,08%
De 25 a 29 años	9,26%
De 20 a 24 años	9,55%
De 15 a 19 años	9,27%
De 10 a 14 años	9,37%
De 5 a 9 años	9,50%
De 0 a 4 años	9,20%



Datos tomados del FASCÍCULO PROVINCIAL PICHINCHA – CENSO 2010⁴²

⁴² FASCÍCULO PROVINCIAL PICHINCHA – CENSO 2010

3.1.2 DATOS DE ESCOLARIDAD Y ESTILO DE VIDA⁴³

En los resultados de la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los hogares urbanos y rurales ENIGHUR 2011–2012, (INEC) se obtienen datos sobre el estilo de vida, nivel de ingresos, gastos y distribución del gasto de las familias en el Ecuador. Al ordenar a los hogares por deciles (cada decil contiene el 10% de los hogares), se obtiene el siguiente detalle del nivel de ingresos.

En referencia a la escolaridad el No. 1 tiene un promedio de 5,6 años de estudio, mientras que el No. 10 llega a tener 14,5 años de escolaridad.⁴⁴

Tabla 6. Distribución por Deciles

Deciles	Escolaridad del Jefe	% Jefes Hombres	% Jefes Mujeres	Promedio de ingresos de hogares Jefe Hombre	Promedio de ingresos de hogares de Jefe Mujer	Promedio
Total	9	76,2	23,8	\$ 939,00	\$ 747,00	
Decil 1	5,6	79,2	20,8	\$ 316,00	\$ 263,00	\$ 289,50
Decil 3	7,2	77,9	22,1	\$ 540,00	\$ 456,00	\$ 498,00
Decil 4	7,9	77,8	22,2	\$ 611,00	\$ 522,00	\$ 566,50
Decil 5	8,2	76,1	23,9	\$ 709,00	\$ 580,00	\$ 644,50
Decil 6	8,7	75,5	24,5	\$ 808,00	\$ 660,00	\$ 734,00
Decil 7	9,3	73,3	26,7	\$ 923,00	\$ 740,00	\$ 831,50
Decil 8	10,4	74,3	25,7	\$ 1.062,00	\$ 837,00	\$ 949,50
Decil 9	12	72,8	27,2	\$ 1.373,00	\$ 1.069,00	\$ 1.221,00
Decil 10	14,5	74,9	25,1	\$ 2.715,00	\$ 1.696,00	\$ 2.205,50

⁴³ Datos tomados del FASCÍCULO PROVINCIAL PICHINCHA – CENSO 2010

⁴⁴ ENIGHUR 2011 – 2012

De acuerdo a los datos proporcionados por el Plan Nacional para el Buen Vivir (SENPLADES)⁴⁵. El acceso a la universidad para poblaciones jóvenes (30 años o menos), es cercano al 8%. En cambio, el analfabetismo es del 4% para las poblaciones menores de veintinueve años, y del 13% en poblaciones mayores a treinta. El informe indica además que “el 16% de la población joven no ha terminado la educación primaria, el 69% la educación secundaria y apenas ocho de cada cien jóvenes que ingresan a la universidad, obtienen un título universitario.”

Como dato adicional el mismo informe dice que “las mujeres tienen mayores logros académicos: el 56.5% de mujeres ha culminado la educación secundaria, mientras que en el caso de los hombres, el 52.6%. En la universidad, el 15.4% de las mujeres y el 12.7% de los hombres han obtenido un título académico”

3.1.3 SEGMENTACIÓN POR PRODUCTO

3.1.3.1 CURSOS A LA COMUNIDAD

GRUPO OBJETIVO:

Personas que requieren capacitación técnica focalizada a su actividad

⁴⁵ <http://plan.senplades.gob.ec/jovenes>

Edad:

Rango de Edad	Porcentaje	No. Hab.
De 25 a 29 años	9,26%	207.439
De 30 a 34 años	8,08%	180.940
TOTAL POBLACIÓN		388.379

Promedio de Ingresos y Escolaridad

Deciles 4 al 10 70%

Total Población Objetivo: 271,865

Mercado Esperado 5% (Por definición propia)

Total Segmento Objetivo: 13.594 Personas

3.2 ENCUESTA DE MERCADO

3.2.1 JUSTIFICACIÓN

De acuerdo a lo citado en el libro CEO - Empresa e iniciativa (Salinas, Gándara, & Alonso)⁴⁶, es importante conocer información sobre los posibles clientes, los datos generales se obtienen de la segmentación del mercado, sin embargo se requiere un análisis más profundo sobre la necesidad, su pensamiento en referencia a la necesidad y las motivaciones que lo llevarán a comprarlo.

⁴⁶ CEO - Empresa e iniciativa emprendedora Salinas, J.; Gándara, J.; Alonso, A., Capítulo 3

Para responder estas inquietudes se lleva a cabo una investigación del mercado teniendo varias fuentes d información, para el presente trabajo se opta por la elaboración de una encuesta.

3.2.2 TAMAÑO DE LA MUESTRA

La encuesta estará dirigida al grupo objetivo determinado en el punto Segmentación de Mercado de éste capítulo, para el cálculo de la muestra se utilizarán los siguientes parámetros:

Nivel de Confianza:	90
Límite de error:	8%
Desviación estándar:	0,5
Mercado Objetivo:	13.594 personas

$$n = \frac{N\sigma^2Z^2}{(N - 1)e^2 + \sigma^2Z^2}$$

$$n = 106$$

3.2.3 TOMA DE LA ENCUESTA

Para el levantamiento de la encuesta se utiliza la herramienta informática <http://www.e-encuesta.com/> (encuesta disponible desde el 19 de abril al 19 de mayo del 2014 en el link <http://www.e-encuesta.com/answer?testId=qKovDnkiqLY=>)⁴⁷ y tomas directas con el siguiente cuestionario:

1.- PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN - PREFERENCIAS DEL MERCADO

Por favor, rellene esta pequeña encuesta.

La información que nos proporcione será utilizada para conocer el grado de aceptación en el mercado de PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

La encuesta no le llevará más de [5] minutos.

Muchas gracias por su colaboración.

1. A su criterio, la Capacitación Profesional es:

- Muy Importante
- Importante
- Neutro
- Poco Importante
- Nada Importante

***2. ¿Ordene los siguientes aspectos, de acuerdo a su importancia para un Programa de Capacitación?**

- Horario
- Ubicación del Centro de Capacitación

⁴⁷ Respaldo de Encuesta en Anexo 1

- Precio
- Reconocimiento y/o Certificado a obtener
- Otro (Por favor especifique)

***3. ¿Qué modalidad de estudios preferiría para un Programa de Capacitación?**

- Presencial
- Semi presencial
- A distancia (e-learning)
- Otro (Por favor especifique)

***4. En cursos presenciales ¿Qué horario de estudios preferiría?**

- 7h00- 8h00
- 12h00 - 13h00
- 19h00 - 20h00
- Fin de semana
- Otro (Por favor especifique)

***5. ¿Tomaría usted un Programa de Capacitación?**

- Sí

- Sí, pero dependería del precio
- Sí, pero depende del horario
- Sí, pero depende de la modalidad
- No, no creo que lo tome
- No, no lo tomaría

***6. ¿Cuáles serían sus razones por las que no tomaría un Programa de Capacitación?**

- No lo necesito
- Horarios
- Precio – Gasto
- Otro (Por favor especifique)

***7. Elija las áreas del conocimiento de su interés:**

- Administración
- Contabilidad
- Enfermería - Primeros Auxilios
- Arquitectura – Decoración
- Informática
- Cocina
- Hostelería / Turismo

- Mecánica
- Ambiente
- Aspectos legales
- Otro (Por favor especifique)

***8. ¿Cuánto dinero estaría dispuesto a pagar por un curso de capacitación?**

- Menos de 50 dólares mensuales
- 50 - 75 dólares mensuales
- 75 - 100 dólares mensuales
- más de 100 dólares mensuales
- Otro (Por favor especifique)
- Otro (Por favor especifique)

***9. Este servicio lo proporciona la UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR. ¿Saberlo lo hace más, o menos atractivo para usted?**

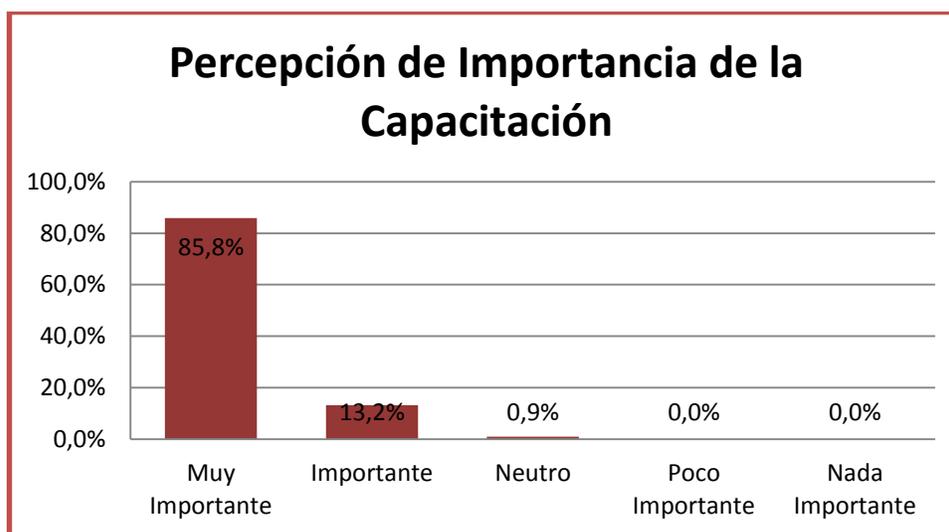
- Más atractivo
- Ni más ni menos atractivo
- Menos atractivo
- Otro (Por favor especifique)

3.2.4 ANÁLISIS

En base a los resultados obtenidos en la encuesta se determinan las siguientes conclusiones:

Interés en Capacitarse:

Ilustración 16. Resultado de la Encuesta – Interés en Capacitarse



Para el 85,8% de los encuestados, la capacitación y actualización profesional es muy importante, lo que representa una oportunidad para el presente proyecto.

Aspectos más valorados

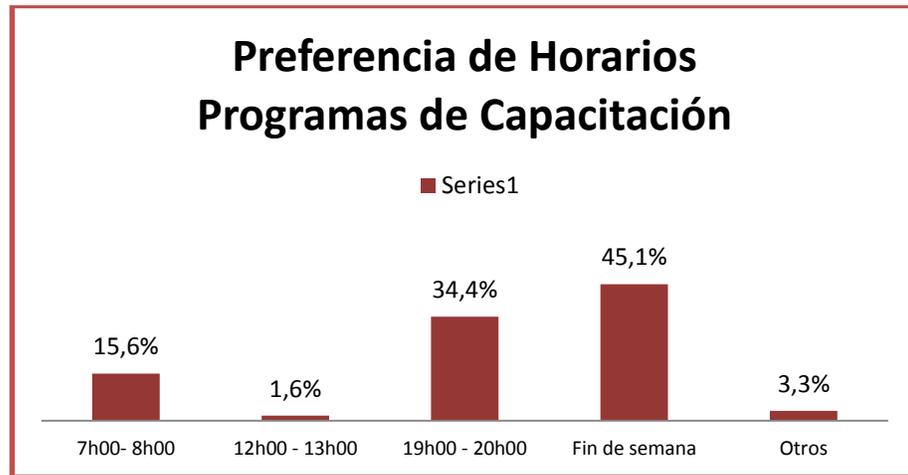
Ilustración 17. Resultado de la Encuesta - Aspectos más Valorados



El 43,8% de los encuestados consideran la certificación a obtener el aspecto más importante para tomar un programa de capacitación, por otro lado el precio es un aspecto menos relevante (12,5%), por otro lado en la pregunta abierta Otros se considera que el Contenido y la Aplicabilidad de los conocimientos es el aspecto más importante.

Preferencia de Horarios

Ilustración 18. Resultado de la Encuesta - Preferencia de Horarios

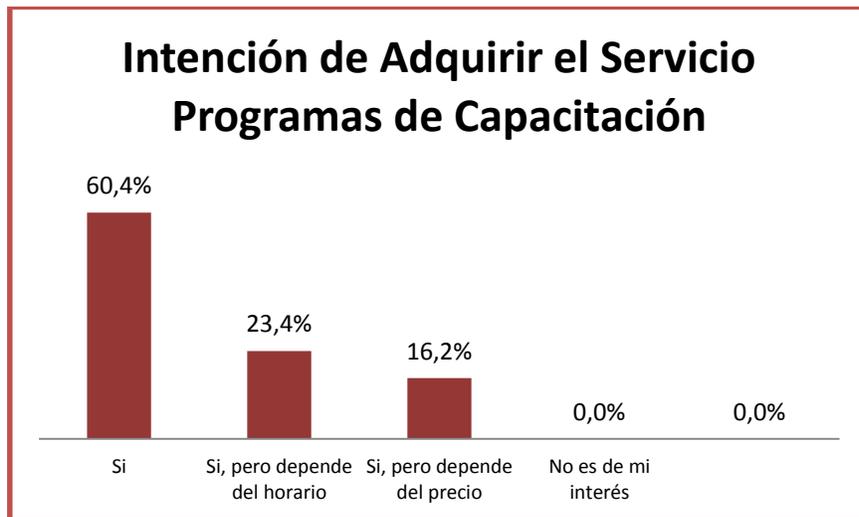


En referencia a los horarios de clases para un programa de capacitación, se muestra mayor aceptación a los fines de semana (45,1%) y nocturno (34,4%)

Como respuestas varias en la pregunta abierta de Otros se sugiere la Modalidad Virtual.

Intención de Participar en un programa de Capacitación

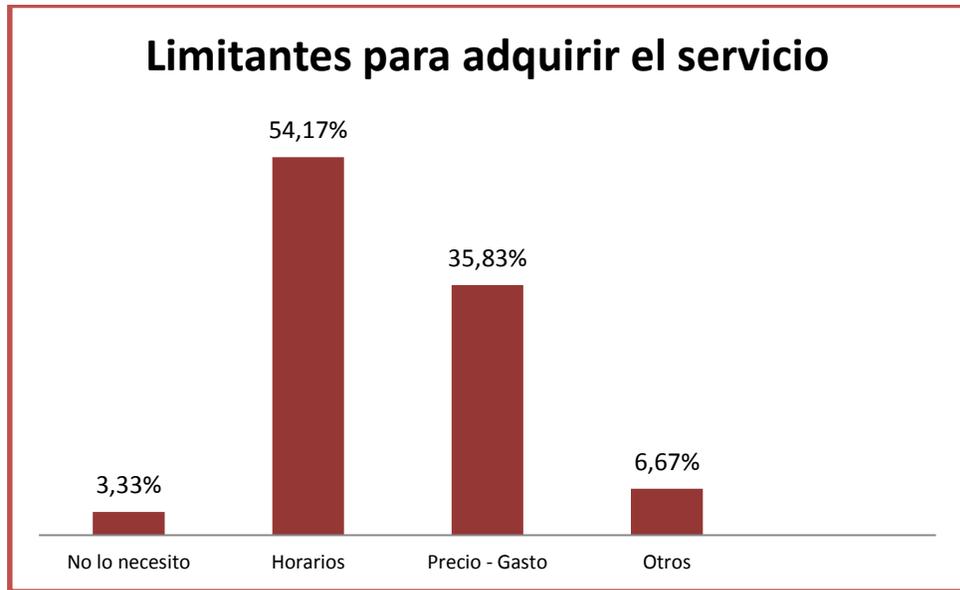
Ilustración 19. Resultado de la Encuesta - Intención de Participar en un Programa de Capacitación



El 59% de los encuestados está dispuesto a tomar un programa de capacitación, el 24,8% lo realizará dependiendo del horario y apenas el 15,8% basa su decisión en el precio, confirmando que este aspecto es el menos valorado por el consumidor.

Limitantes para tomar un Programa de Capacitación

Ilustración 20. Resultado de la Encuesta - Limitantes para adquirir el servicio



La limitante principal que encuentra el grupo de encuestados para participar en un programa de capacitación son los horarios (54,17%), para el presente proyecto es muy importante definir un horario de clases para ejecutivos.

Preferencia de Contenidos

En la encuesta se plantearon las áreas de conocimiento que se pueden ofertar, en base a las facultades y carreras que mantiene la UIDE, el resultado obtenido de preferencia está mostrado en el siguiente cuadro:

Ilustración 21. Preferencia de Contenidos



Adicionalmente en el 11,6% de Otros se tienen las siguientes respuestas:

- Recursos Humanos
- Psicología
- Medicina
- Ventas
- Proyectos

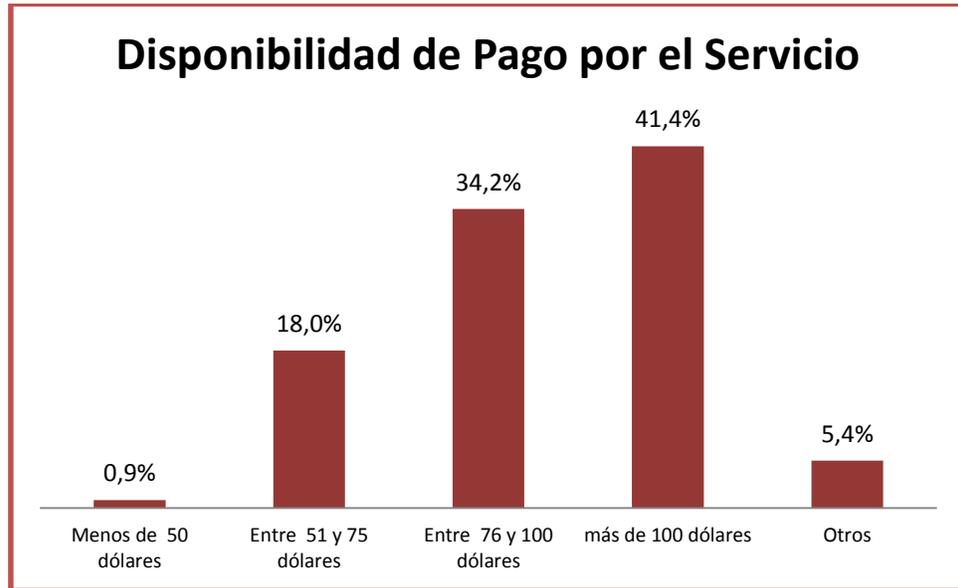
- Odontología
- Educación
- Tributación
- Análisis Financiero, Presupuestos
- Marketing
- Secretariado
- Coaching
- Seguridad y Salud Ocupacional
- Agricultura
- Estadística

Al analizar los datos, se concluye que los temas referentes a carreras administrativas, en Otros se menciona Recursos Humanos, Marketing, Ventas, Tributación, Proyectos, Análisis Financiero y Presupuestos.

La segunda área de preferencia está en Comunicación (13,03%) e Informática 12,02%, estos datos dan una clara directriz para la programación de cursos a la comunidad.

Disponibilidad de Pago

Ilustración 22. Disponibilidad de Pagos

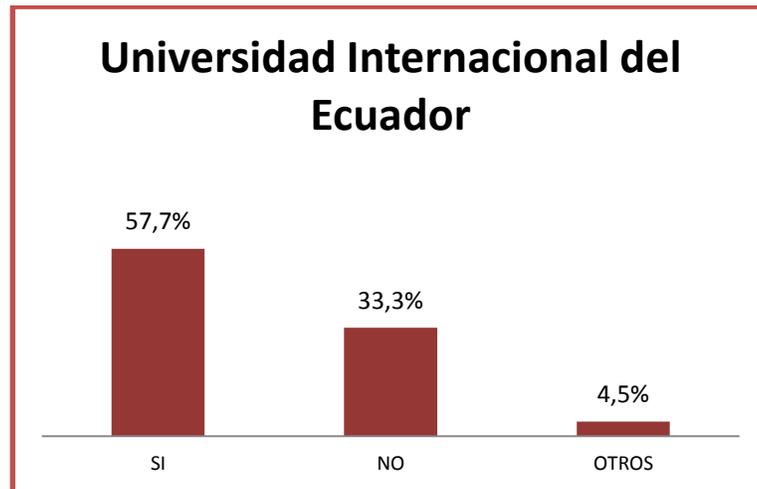


El 41,4% de encuestados están dispuestos a pagar más de 100 dólares y el 34,20% entre 76 y 100 dólares y apenas el 0,9 % menos de 50 dólares, esto se da porque se valora más la calidad y se asocia con el precio del servicio. Al realizar el análisis del costo del servicio se debe considerar el valor que el cliente está dispuesto a pagar.

Preferencia en referencia a la UIDE

En este aspecto se consultó si la preferencia o intención de adquirir el servicio cambia al conocer que el mismo es proporcionado por la Universidad Internacional del Ecuador, con el siguiente resultado:

Ilustración 23. Preferencia en referencia a la UIDE



A un 57,7% de los encuestados si les es relevante e incrementa su interés en los programas

La información levantada en las encuestas da una clara percepción sobre los atributos que debe tener el servicio a ofertar, para lograr la aceptación esperada

4 ESTRATEGIA DE MARKETING

4.1 ESTRATEGIA DE MARKETING – MARCO TEÓRICO

⁴⁸De acuerdo al artículo publicado por Ana Lucia Novoa, “la mezcla de mercadotecnia se define como “el conjunto de herramientas tácticas controlables de mercadotecnia que la empresa combina para producir una respuesta deseada en el mercado meta. La mezcla de mercadotecnia incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto”.

El conocido marketing mix clásicamente se determina como la estrategia que se toma en cuatro P:

- Plaza
- Producto
- Precio
- Promoción

Los autores Kotler y Amstrong en su libro Fundamentos de Marketing, determinan que ⁴⁹ “la planeación de la mezcla de marketing inicia con la formulación de una oferta que entregue valor a los consumidores meta. Esta oferta se convierte en la base sobre la cual la compañía construye relaciones redituables con los clientes. La oferta de una compañía hacia el mercado a

⁴⁸ Novoa, Ana Lucía, Orientaciones Curso Taller de Grado, E.S.P.E. 2009, Ing. Raúl Salazar G. Capítulo

⁴⁹ Kotler & Amstrong, FUNDAMENTOS DE MARKETING, Cap.7, pág 199

menudo incluye tanto bienes tangibles como servicios.” (KOTLER & ARMSTRONG, 2008).

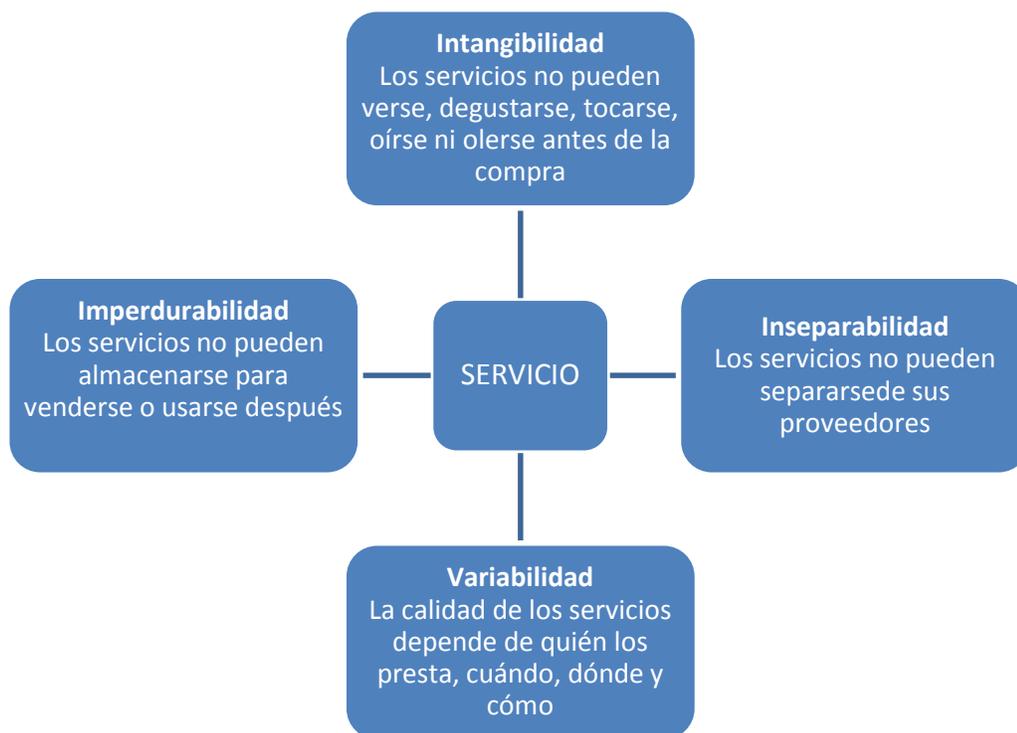
La definición de servicio de acuerdo al artículo de (Novoa, 2009) ⁵⁰“Es un conjunto de actividades que buscan responder a necesidades de un cliente. Un servicio se diferencia de un bien (físico o intangible) en que el primero se consume y se desgasta. Un servicio es el resultado de llevar a cabo necesariamente al menos una actividad en la interfaz entre el proveedor y el cliente y generalmente es intangible.”

(KOTLER & ARMSTRONG, 2008) Determinan cuatro características especiales de los servicios:⁵¹

⁵⁰ Nova, Ana Lucía, Orientaciones Curso Taller de Grado, E.S.P.E. 2009, Ing. Raúl Salazar G. Capítulo 5

⁵¹ Pág. 223

Ilustración 24. Características de los Servicios KOTLER & ARMSTRONG



ATRIBUTOS

⁵²“Son las características que tiene el producto o servicio, pueden ser:

Físicos: que forman parte de la naturaleza del producto y se pueden percibir por los sentidos.

Funcionales: son añadidos y pueden modificarse, como surtido, tamaño, envase, embalaje, etiquetado, estilo o diseño.

Psicológicos: dependen de cómo son percibidos por el consumidor”.

⁵² http://www.emprendedorxxi.coop/html/creacion/crea_pempresa_art8.asp

4.2 MARKETING MIX – EDUCACIÓN CONTINUA

4.2.1 ESTRATEGIA DE PRODUCTO

Tipo de Servicio:

Capacitación y educación continua, no relacionada a carreras formales.

Nombre de Marca:

UIDE-CONTINUA

Unidad de Educación Continua de la Universidad Internacional del Ecuador.

Duración:

Cursos de capacitación de 16 horas académicas de duración (estándar), duración promedio del mercado.

Horarios:

En base a los resultados de la encuesta levantada para el presente trabajo (3.2.4) se proponen los siguientes horarios:

Tabla 7. Propuesta de Horarios de Cursos

	HORARIO 1		HORARIO 2		HORARIO 4	
	HORARIO	NO. HORAS	HORARIO	NO. HORAS	HORARIO	NO. HORAS
LUNES	7H00 - 8H00	1	18H00 - 20H00	2		
MARTES	7H00 - 8H00	1	18H00 - 20H00	2		
MIÉRCOLES	7H00 - 8H00	1	18H00 - 20H00	2		
JUEVESB	7H00 - 8H00	1	18H00 - 20H00	2		
VIERNES						
SÁBADO					8H00 - 12H00	4
TOTAL HORAS SEMANA		4		8		4
NUM. SEMANAS		4		2		4
TOTAL HORAS CURSO		16		16		16

Modalidad:

Presencial

Técnica de enseñanza - aprendizaje

- Taller
- Conferencias Magistrales
- Uso de laboratorios
- Metodología de casos actuales

Áreas del Conocimiento:

De acuerdo a lo recogido en la encuesta aplicada al mercado objetivo (Cap. 3) y los datos de la oferta de la competencia (cap. 2) se propone iniciar la oferta académica con una programación semestral de cursos enfocados en:

- Ciencias Administrativas, contables y económicas:
 - Contabilidad
 - Tributación
 - Educación Financiera

- Comunicación:
 - Redacción – Escritura
 - Técnicas de comunicación
 - Oratoria para ejecutivos – técnicas de facilitación

- Informática:
 - Office básico
 - Office medio
 - Office Avanzado
 - Excel
 - Internet y Redes Sociales

Oferta de Valor

- Cursos actuales
- Innovación
- Conocimientos y legislación actualizada
- Docentes de primer nivel

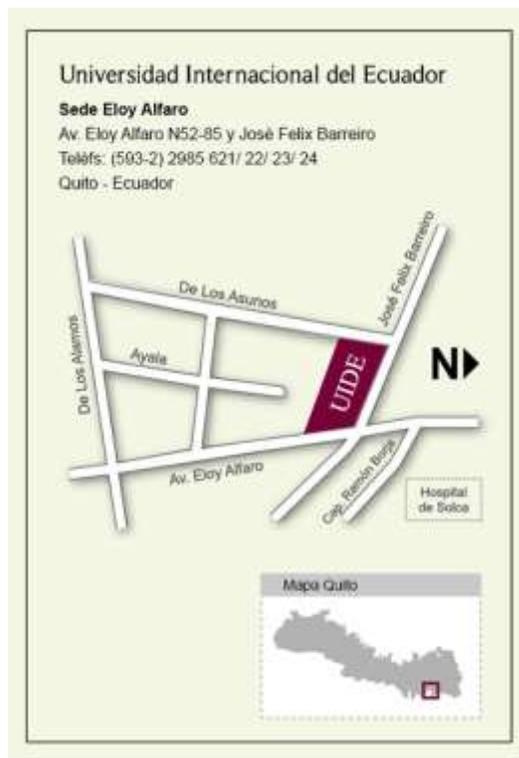
Post – venta

- Base de datos de ex estudiantes de las distintas modalidades de la UIDE.
- Oferta de cursos en su línea de negocio o interés.
- Descuentos del 5% a partir del segundo curso tomado.
- 10% de descuento en el segundo curso tomado si presenta un referido que tome un curso.

4.2.2 ESTRATEGIA DE PLAZA

Localización:

Los cursos se dictarán en la Unidad de Educación a Distancia de la UIDE, ubicada en la Av. Eloy Alfaro N52-85 y José Felix Barreiro



Para cursos que requieren laboratorios y/o espacio físico especiales como:

- Mecatrónica
- Gastronomía
- Deportes

Los cursos se desarrollarán en el campus principal de la UIDE, Av. Simón Bolívar y Jorge Fernandez:



Accesibilidad:

Unidad de Educación a Distancia:

Transporte público por la Av. Eloy Alfaro

Campus Principal:

Sistema de transporte UIDE (www.uide.edu.ec)

4.2.1 **ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN**

Publicidad

Para dar publicidad al Centro de Educación continua, se propone el uso de medios masivos de comunicación y redes sociales, el objetivo es abarcar la mayor cantidad de personas interesadas en la oferta académica:

Anuncios de Prensa:

Anuncios en El Comercio para dar a conocer la programación mensual, semestral y/o anual.

Redes Sociales:

Creación de una página en Facebook, Twitter, LinkedIn, para lograr captar la atención del público objetivo y lograr una interacción que permitirá un feedback constante para reenfocar contenidos, áreas de interés y docentes de los cursos.

Publicidad en Facebook

Publicidad en LinkedIn

Mailing

Envío de informativos sobre programación y detalle de cursos a base de datos del mercado objetivo.

Web

Página Informativa de la Unidad de Educación Continua de la UIDE

Ventas Directas

A través de la fuerza de ventas de la UIDE se realizará venta enfocada a:

- Independientes interesados en los cursos
- Empresas que tengan interés de participación de sus colaboradores en los cursos
- Colegios y asociaciones profesionales y convenios con organizaciones públicas y/o privadas.

Promoción de Ventas:

- Descuento del 50% al personal de la UIDE (No. Excedente de cupos)
- Descuento del 10% en el segundo curso tomado por un referido
- Incentivos publicitarios (Gorras, maletas, etc.) para personal de la UIDE que de referidos a la Unidad de Educación Continua
- Incentivos en consumos en Cafetería para estudiantes que den referidos a la Unidad de Educación Continua
- Descuentos a empresas, Asociaciones, Organizaciones
- Descuentos a grupos de 3 personas en adelante

Relaciones públicas

- Ceremonia de apertura de la Unidad de Educación Continua, con presencia de representantes de Colegios o asociaciones profesionales, Organizaciones públicas y privadas.
- Organización de un coctel anual de lanzamiento de la programación.

Publicaciones

- Incluir a la Unidad de Educación Continua en los medios de comunicación y publicidad de la UIDE.

4.2.2 ESTRATEGIA DE PRECIO

Para el análisis del precio se tomarán en consideración tres aspectos:

- Análisis de Costos
- Precios de la Competencia
- Disponibilidad de pago – encuesta

4.2.2.1 ANÁLISIS DE COSTOS

COSTOS FIJOS

Costos generales mensuales que se deben incurrir para el funcionamiento de la unidad están compuestos por:

- Gastos Administrativos
 - Se refiere a local, servicios básicos, mantenimiento

El proyecto de la Unidad de Educación Continua plantea como premisa el uso de la capacidad instalada de la UIDE, por lo tanto, parte de estos rubros son asumidos por la Universidad.

Tabla 8. GASTOS ADMINISTRATIVOS - LOCAL Y MANTENIMIENTO

GASTOS ADMINISTRATIVOS - LOCAL Y MANTENIMIENTO			
ARRENDAMIENTO	\$	-	Rubro asumido por la UIDE
SERVICIOS BÁSICOS	\$	-	Rubro asumido por la UIDE
LIMPIEZA Y MANTENIMIENTO	\$	-	Rubro asumido por la UIDE
PAPELERÍA	\$	300,00	Papelería, copias, anillados, etc.
TELÉFONO	\$	200,00	Consumo promedio una línea telefónica
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$	500,00	

- **Publicidad y Promoción**

- **Publicidad mensual en Redes Sociales**

Facebook 15 días (5 dólares diarios)⁵³

Linkedin 15 días (25 dólares diarios)⁵⁴

- **Anuncio en El Comercio**

1 anuncio semestral con la programación académica de cursos, se proratea al valor mensual.

⁵³ Cotización Facebook

⁵⁴ Cotización Linkedin

Tabla 9. Gasto Publicidad y Promoción

PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN		
ANUNCIOS GENERALES	\$ 250,00	Anuncio dominical El Comercio USD. 1.500,00
PUBLICACIÓN EN WEB - REDES SOCIALES	\$ 450,00	
TOTAL GASTOS PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN	\$ 700,00	

- Sueldos y Salarios
 - Salarios mensuales de acuerdo al mercado actual, los cargos se detallan en la descripción de la Estructura Administrativa de la Unidad de Educación Continua
 - Aportaciones Sociales

Tabla 10. Gasto Sueldos y Salarios

	SALARIO	PROV. 13 REM.	PROV. 14 REM.	IESS	TOTAL
COORDINADOR ADMINISTRATIVO	\$ 1.000,00	\$ 83,33	\$ 28,33	\$ 121,50	\$ 1.233,17
DIRECTOR ACADÉMICO	\$ 2.000,00	\$ 166,67	\$ 28,33	\$ 243,00	\$ 2.438,00
APOYO MANTENIMIENTO	\$ 340,00	\$ 30,83	\$ 28,33	\$ 44,96	\$ 444,12
TOTAL GASTO SALARIOS	\$ 3.370,00	\$ 280,83	\$ 85,00	\$ 409,46	\$ 4.115,29

GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 500,00
PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN	\$ 700,00
SUELDOS Y SALARIOS	\$ 4.115,29
COSTOS FIJOS	\$ 5.315,29

COSTOS VARIABLES

Para la ejecución de los cursos a la comunidad se incurrirá en costos por cada curso y por cada estudiante

Costos variables por curso

- Honorarios Docente
 - Los cursos se programan con una duración promedio de 16 horas.
 - El pago a docentes es de USD. 30 por hora, este valor se considera como pago adicional a los docentes a tiempo completo o medio tiempo de la UIDE, este valor más las aportaciones sociales resultan en un costo por hora de USD. 36,15
- Publicidad por curso
 - Se prevé la publicidad direccionada de 5 días en Facebook y 3 días en linkedin
- Material didáctico
 - Costo promedio de marcadores, copias, anillados, etc.

Tabla 11. Costos Variables

HONORARIOS DOCENTE	\$	578,40
PUBLICIDAD - POR CURSO	\$	100,00
MATERIAL DIDÁCTICO	\$	50,00
COSTOS VARIABLES POR CURSO	\$	728,40

Costos variables por estudiante

- Plan de ventas directas
 - Comisión de ventas por curso, el plan de ventas prevé el uso de la fuerza de ventas de la UIDE con un valor de USD. 5,00 comisión como incentivo por cada estudiante inscrito, para el análisis se considera el valor más beneficios sociales USD. 6,02
- Certificados, entrega de un certificado en especies valoradas emitidas por el Instituto Geográfico Militar.
- Material didáctico por estudiante (copias, etc.)

Tabla 12. Costo Variable por Estudiante

COMISIÓN DE VENTA POR ESTUDIANTE	\$	6,02
CERTIFICADOS POR ESTUDIANTE	\$	10,00
COSTO POR ESTUDIANTE	\$	16,02

Por consiguiente el costo variable de cada curso depende del número de cursos que se dicten, por capacidad instalada y recomendación académica se proponen cursos de 25 estudiantes:

Tabla 13. Resumen Costos Fijos y Variables

RUBRO	VALOR	
TOTAL COSTOS FIJOS	\$	5.309,14
TOTAL COSTOS VARIABLES	\$	1.128,90
COSTO GENERAL POR CURSO	\$	728,40
COSTO UNITARIO (25 ESTUDIANTES)	\$	400,50
COSTO TOTAL POR 1 CURSO	\$	6.438,04

Por lo tanto el costo por estudiante, considerando 1 curso mensual:

Tabla 14. Tabla 13. Costo por estudiante considerando un curso - Mes

NO. CURSOS		1
TOTAL COSTOS FIJOS	\$	5.309,14
TOTAL COSTOS VARIABLES	\$	1.128,90
TOTAL COSTO POR 1 CURSOS	\$	6.438,04
COSTO POR ESTUDIANTE	\$	257,52

Costo por estudiante, considerando 2 cursos mensuales:

Tabla 15. Costo por Costo por estudiante considerando dos cursos - Mes

NO. CURSOS			2
	TOTAL COSTOS FIJOS	\$	5.309,14
	TOTAL COSTOS VARIABLES	\$	2.257,80
	TOTAL COSTO POR 1 CURSOS	\$	7.566,94
	COSTO POR ESTUDIANTE	\$	151,34

Costo por estudiante, considerando 3 cursos mensuales:

Tabla 16. Costo por estudiante considerando tres cursos - Mes

NO. CURSOS			3
	TOTAL COSTOS FIJOS	\$	5.309,14
	TOTAL COSTOS VARIABLES	\$	3.386,70
	TOTAL COSTO POR 1 CURSOS	\$	8.695,84
	COSTO POR ESTUDIANTE	\$	115,94

4.2.2.2 PRECIOS DE LA COMPETENCIA

En el capítulo dos del presente trabajo se realizó un análisis de la oferta de la competencia teniendo los siguientes datos:

32 Horas 200 – 250 dólares promedio

16 horas 120 – 200 dólares promedio

4.2.2.3 DISPONIBILIDAD DE PAGO

De acuerdo a la encuesta levantada para el presente trabajo, cuyos resultados se muestran en el Capítulo 3, el 40,6% de encuestados están dispuestos a pagar más de 100 dólares.

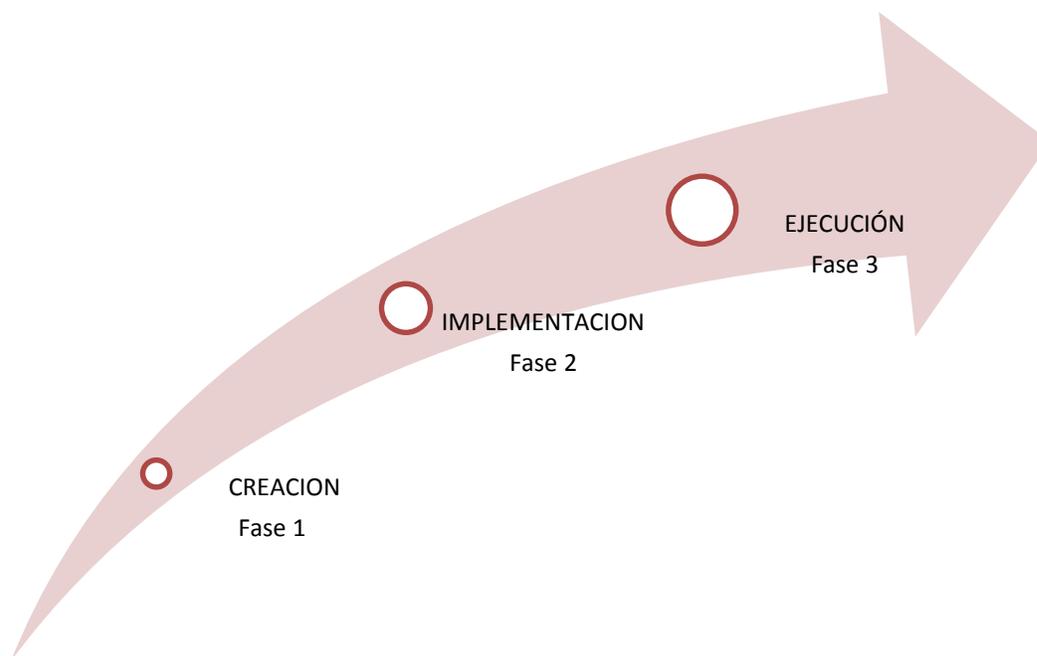
Por lo analizado se propone un precio de USD. 150 dólares por cursos de 16 horas, los programas de mayor duración, requerimiento de laboratorios específicos y/o certificación especializada, deberán ser analizados independientemente.

5 IMPLEMENTACIÓN – PLAN OPERATIVO

5.1 PLAN OPERATIVO – UNIDAD DE EDUCACIÓN CONTINUA

La implementación de la Unidad de Educación continua estará determinada en tres fases:

Ilustración 25. Fases



5.1.1 FASE 1 – CREACIÓN DE LA UNIDAD DE EDUCACION CONTINUA DE LA UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

Esta fase se refiere a la presentación y aprobación del proyecto:

- Estructura Organizacional
- Cadena de Valor
- Procesos Generales

- Políticas Generales
- Recursos Humanos
- Servicio
- Impacto Financiero – Inversión / Retorno

Meta: Aprobación por parte del Consejo Superior

Plazo: 30 días a partir de la presentación del proyecto.

5.2 PROYECTO UNIDAD DE EDUCACIÓN CONTINUA

5.2.1 MARCO DE REFERENCIA

El Régimen Académico emitido el 21 de noviembre del 2013⁵⁵ (CES, 2013) en su artículo 81 dice: “La educación continua hace referencia a procesos de capacitación y actualización en competencias específicas, desarrollados en el marco de la democratización del conocimiento, que no conducen a una titulación de educación superior. A los asistentes a los cursos de educación continua que aprueben la oferta académica correspondiente, se les entregará la respectiva certificación.”

En tal virtud, en el presente trabajo se propone la creación el Centro de Educación Continua para la Universidad Internacional del Ecuador.

⁵⁵ Régimen Académico **RPC-SE-13-No.051-2013**

5.2.2 ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

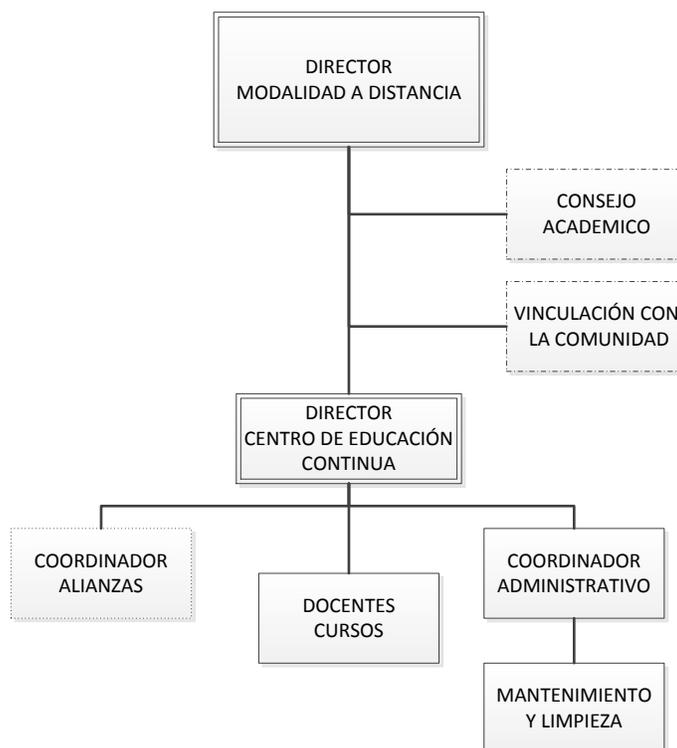
La Unidad de Educación Continua de la UIDE, por su naturaleza estará establecida físicamente en las instalaciones de la Modalidad a Distancia, lo que permitirá:

- Uso de la capacidad instalada, lo que representa eficiencia de la inversión realizada por la institución.
- Cercanía a público objetivo, entendiendo que las clases se dictará en horarios ejecutivos.
- Promoción de la modalidad a distancia para el grupo de personas que tomen los cursos.

Adicionalmente se debe considerar que la Modalidad a Distancia cuenta con una estructura Administrativa muy bien apalancada, que dará soporte a la Unidad naciente.

Por lo señalado, para la administración del centro se propone la siguiente estructura funcional.

Ilustración 26. Organigrama Propuesto



Las actividades contables, administrativas y de control son asumidas por la UIDE

OBJETIVOS DE CADA CARGO:

DIRECTOR EDUCACIÓN CONTINUA

Planificar, programar y evaluar las actividades que cumpla la Unidad de Educación Continua con el fin de alinear la oferta de servicios a los parámetros académicos, de comunicación, imagen y administrativos dados por la Universidad Internacional del Ecuador y la legislación vigente.

CONSEJO ACADÉMICO:

Revisar y Aprobar la programación académica de cursos, programas, Que brinde la unidad de Educación a Distancia, con el fin de cumplir con los requerimientos académicos legales dados por la LOES y los reglamentos internos.

DIRECTOR CENTRO DE EDUCACIÓN CONTINUA

Planificar, elaborar, ejecutar la programación de servicios de la Unidad a Distancia, con el fin de lograr los objetivos planteados y cumplir con las normativas internas y la legislación vigente.

COORDINADOR ADMINISTRATIVO

Coordinar y ejecutar las actividades administrativas, logísticas, de archivo y registro de los programas que ejecute la Unidad de Educación Continua, con el fin de cumplir con la programación, objetivos y regulación de la UIDE y legislación vigente.

COORDINADOR DE ALIANZAS

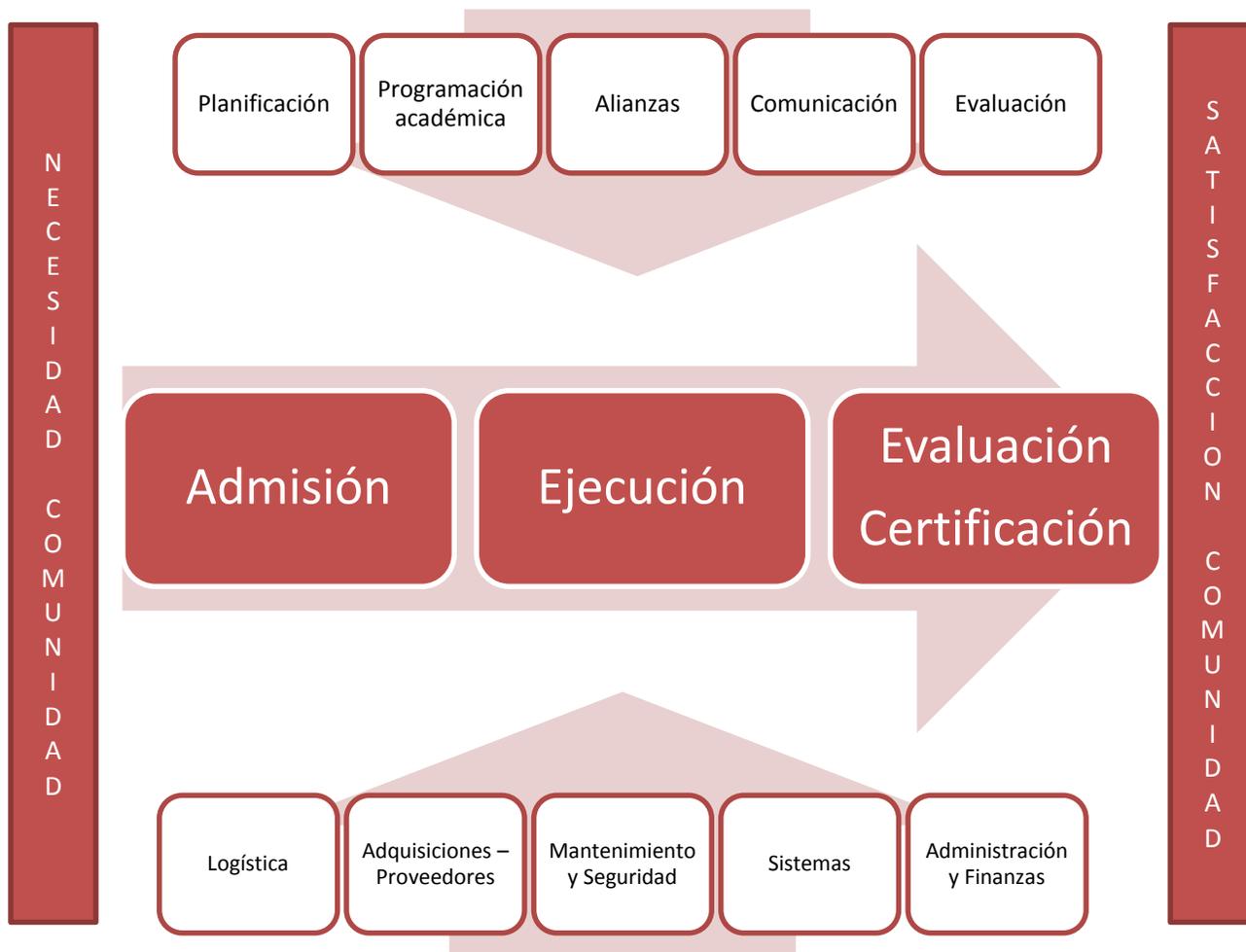
Logra y mantener las relaciones con PYMES y Asociaciones / Colegios profesionales para la entrega de servicios académicos, además de conseguir alianzas con Instituciones Especializadas para proveer certificaciones y cursos de alto nivel, con el fin de ofertar servicios académicos especializados de acuerdo a la programación de la Unidad y la legislación vigente.

Esta posición y el proceso de éstos servicios se proponen como parte de la segunda fase de implementación de la Unidad a Distancia y no se analizan dentro del presente trabajo.

MANTENIMIENTO Y LIMPIEZA

Realizar las tareas de orden, limpieza y mantenimiento e la Unidad con el fin de tener instalaciones físicas adecuadas para su funcionamiento.

5.2.3 PROCESOS:



PROCESOS GOBERNANTES O ESTRATÉGICOS

- **PLANIFICACIÓN:**

Determinar la planificación anual de los servicios que oferta la Unidad, inversión, rentabilidad y alineamiento a los objetivos de la Institución.

- PROGRAMACIÓN ACADÉMICA

Determinar el número de cursos, temas, contenido académico, horarios, docentes y capacidad, de manera semestral.

- ALIANZAS

Determinar las relaciones, alianzas, convenios que requiere la Unidad de Educación continua, cuidando los aspectos políticos y legales de la Unidad y de la Organización.

- COMUNICACIÓN

Determinar las estrategias de comunicación y promoción de las actividades de la Unidad.

- EVALUACIÓN

Monitorear y evaluar el cumplimiento de la planificación y programación académica, el resultado de las alianzas ejecutadas, resultados financieros y de las actividades de comunicación y promoción.

PROCESOS OPERATIVOS

- ADMISIÓN:

Realizar el Registro, recaudación y archivo de la documentación de cada estudiante de cada curso

- EJECUCIÓN:

Proceso de enseñanza aprendizaje de acuerdo al contenido dado por la programación académica

- EVALUACIÓN Y CERTIFICACIÓN

Certificar la participación – asistencia de los participantes a los cursos y/o evaluar los conocimientos, previo a la obtención de la Certificación, Suficiencia u otro.

Evaluar al docente.

PROCESOS DE SOPORTE:

Son los procesos que aseguran el cumplimiento de la actividad de la Unidad de educación continua y son parte de la capacidad instalada de la Universidad Internacional del Ecuador

5.2.4 PRODUCTOS

Para la Unidad de Educación continua se proponen tres ámbitos de oferta de servicios:

Ilustración 27. Servicios Unidad de Educación Continua

EDUCACIÓN CONTINUA	<ul style="list-style-type: none">• Cursos generales a la comunidad• Cursos a personal de la tercera edad / Jubilados
EDUCACION CONTINUA AVANZADA	<ul style="list-style-type: none">• Actualización Profesional• Certificaciones - Suficiencias
SERVICIOS EMPRESARIALES	<ul style="list-style-type: none">• Cursos In House• Asesoría en Desarrollo Organizacional

Para el presente trabajo, se realiza la descripción y análisis el producto de Educación Continua. Los demás productos se plantean para su implementación en dos etapas posteriores.

5.2.5 POLÍTICAS

- La Unidad de Educación continua admitirá en los cursos a:
 - Ciudadanos ecuatorianos
 - Ciudadanos extranjeros con permanencia legal en el Ecuador

- Para la inscripción a los cursos se requiere:
 - Cédula de ciudadanía o Pasaporte
 - Papeleta de votación
 - Formulario de Registro de Datos (Datos personales, educacionales, de intereses y de contacto)
 - Pago del programa
 - 2 fotos tamaño carné para el registro
 - Certificado de estudios (título)

- Para la aprobación de los cursos el estudiante debe:
 - Certificar el 80% de asistencia
 - Aprobar el examen de conocimientos (80%)

En los casos en que solo se otorgue el certificado de asistencia no es necesario el examen de conocimientos

- Se excluirán del programa a quien:
 - Asista a las instalaciones de la UIDE bajo los efectos de sustancias psicotrópicas
 - Cometa actos de fraude académico
 - No realice el pago efectivo del programa
 - Cometa actos que falten a la moral dentro de las instalaciones de la UIDE
 - Cualquier otro que falte a las normas de la UIDE

Para la exclusión o salida de un estudiante de los cursos se realizará un informe con la autorización del Director de la Unidad.

5.2.6 ASPECTOS DE RECURSOS HUMANOS

Competencias requeridas:

El personal directo e indirecto que atienda en la Unidad de Educación

Continua debe desarrollar las siguientes competencias:

- Orientación y servicio al cliente
- Trabajo en Equipo
- Adaptabilidad – Flexibilidad
- Innovación
- Comunicación

Jornada Laboral y Responsabilidad Patronal

- La jornada laboral se acoplará a la hora en la que se tenga estudiantes en la Unidad, cuidando de no pasar las 8h00 laborables.
- El personal de la Unidad de Educación Continua será empleado de la Universidad Internacional del Ecuador, por lo tanto se acoge a sus reglamentos, deberes y derechos.

Entrenamiento

Capacitación a Docentes en Facilitación de talleres, diferencias con la cátedra universitaria.

Posibilidad de tomar los cursos al 70% de descuento para el personal de la Unidad. (Cupos excedentes), dependiendo del desempeño del colaborador.

Incentivos

Docentes: Pago por hora dictada en la Unidad de Educación Continua

Fuerza de Ventas: Pago de una comisión por alumno

COMISIÓN POR ALUMNO	\$	5,00
NO. ALUMNO POR CURSO		25
COMISIÓN POR CURSO	\$	125,00
NO. MÍNIMO CURSOS MENSUALES		3
COMISIÓN MÍNIMA EXTRA MENSUAL	\$	375,00

5.2.7 SERVICIO

Contacto con el cliente

- Información y trámites administrativos: Coordinador Administrativo
- Manejo de conflictos y consultas académicas: Director de Unidad de Educación Continua

Satisfacción del cliente

Encuesta de satisfacción del cliente al finalizar cada programa midiendo:

- Calidad de atención administrativa
- Calidad académica del curso
- Calidad del Docente
- Actualidad de los conocimientos
- Aplicabilidad de los conocimientos

Protocolos de servicio

El personal de la Unidad de Educación Continua deberá seguir un siguiente protocolo de servicio basado en la cordialidad, comunicación asertiva y vocación de servicio.

Estándares de calidad

Para monitorear el cumplimiento de la promesa de valor al cliente se tendrá un sistema de indicadores (Panel de control) basado en las encuestas y requerimientos del cliente y la unidad:

- Índice de Satisfacción al cliente ISC
- Actualidad y aplicabilidad de los conocimientos
- Evaluación Docente
- No. cursos realizados / No. Cursos programados
- No. Alumnos por curso
- Índices financieros

Entrega física del servicio – Evidencia física

Certificaciones:

De acuerdo a lo establecido en el Art. 83 del Régimen Académico⁵⁶ (CES, 2013) “Los cursos de educación continua podrán ser certificados por las IES que los impartan. Estos cursos no podrán ser tomados en cuenta para las titulaciones oficiales de la educación superior en el Ecuador. El CEAACES evaluará, de forma general, la organización y calidad académica de la oferta de educación continua de las Universidades, Escuelas Politécnicas e Institutos Técnicos y Tecnológicos Superiores.”

En el artículo 84 (CES, 2013)⁵⁷, por su parte se establece que la Universidad puede otorgar “a. **Certificado de competencias.-** Se extiende a quienes hayan asistido a los respectivos cursos y hayan cumplido con los requisitos académicos y evaluativos previamente definidos.

b. **Certificado de Participación.-** Se extiende a quienes hayan cumplido los requisitos mínimos de asistencia.

⁵⁶ Régimen Académico **RPC-SE-13-No.051-2013**

⁵⁷ Régimen Académico **RPC-SE-13-No.051-2013**

En tal virtud para los cursos se propone una evaluación de las competencias técnicas a desarrollar, mismas que deberán estar descritas en la programación académica y la oferta de cursos.

Para cursos de menor duración y/o seminarios la certificación será de participación y asistencia.

5.2.8 ANÁLISIS FINANCIERO

5.2.8.1 INVERSION

Para el presente análisis se toman los costos referenciales dados por proveedores actuales de la UIDE:

Estaciones de trabajo completas

Descripción:

- Tipo secretaria de 1.50 x 1.50 a US \$ 230.00
- Ejecutivas de 1.80 x 2.40 US \$ 320.00

Proveedor: Metálicas Vivel

Computadores y software

- Core i3 en marca Dell \$ 960.00
- Licencias de Windows, Office y Antivirus puede ser \$600.00

Proveedor: Zona Tecnológica ECC

- impresora láser blanco y negro para oficina \$350.00

Proveedor: Oficlass

Material de Oficina

- Consumo mensual en base a la experiencia USD. 200,00 incluye un tóner
- Papelería Membretada (hojas y sobres) USD300.00

Proveedor: Oficlass Cía. Ltda.

Proveedor: Gráficas Jiménez

Puntos de Red

- El cableado estructurado, actualmente se instala al menos en categoría 6A (de la categoría del cable depende el Ancho de Banda que se pueda utilizar, los servicios a los que se puede acceder, etc.). Un punto de cable CAT 6A cuesta alrededor de 150 USD con material e instalación.

Proveedor: Dato proporcionado por Ing. Xavier Palacios, Director de Sistemas de la UIDE

INSTALACIONES ADMINISTRATIVAS

- 3 estaciones de trabajo para el personal
- 3 computadores para el personal
- Licencias de funcionamiento – Software
- Obra civil de instalaciones, puntos de red, etc.
- Papelería y material básico de oficina

Tabla 17. Inversión Instalaciones Administrativas

DESCRIPCIÓN	CANT.	VALOR	TOTAL
ESTACIONES DE TRABAJO	3	\$ 320,00	\$ 960,00
COMPUTADORES	3	\$ 960,00	\$ 2.880,00
IMPRESORA	1	\$ 350,00	\$ 350,00
SOFTWARE	3	\$ 600,00	\$ 1.800,00
OBRA CIVIL	1	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
PAPELERÍA Y MATERIAL DE OFICINA	1	\$ 500,00	\$ 500,00
TOTAL INVERSIÓN INSTALACIONES ADMINISTRATIVAS			\$ 7.490,00

LABORATORIO DE COMPUTACIÓN PARA 25 ESTUDIANTES

Actualmente la UIDE cuenta con un laboratorio instalado en la Unidad a Distancia, sin embargo en la inversión se prevé la instalación de un laboratorio adicional.

- 25 mesas
- 25 computadores
- 25 Licencias de funcionamiento – Software
- Obra civil de instalaciones, puntos de red.

Tabla 18. Inversión Laboratorio Informático

DESCRIPCIÓN	CANT.	VALOR	TOTAL
MESAS	25	\$ 230,00	\$ 5.750,00
COMPUTADORES	25	\$ 960,00	\$ 24.000,00
SOFTWARE	25	\$ 600,00	\$ 15.000,00
CABLEADO 6ª	25	\$ 150,00	\$ 3.750,00
TOTAL INVERSIÓN LABORATORIO			\$ 48.500,00

PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN

- Diseño de Página Web
 - Página Informativa de acuerdo a los parámetros de imagen de la UIDE.
Costo y datos técnicos de la página proporcionados por el diseñador Web Jorge Arcos (ex Máster Web. UIDE)
- Levantamiento de Bases de Datos
- Publicidad en Redes Sociales
 - Publicidad en Facebook, de acuerdo a la segmentación requerida de edad, ciudad y educación el costo es de USD. 5,00 diarios. (cotización Facebook en línea)
 - Publicidad en LinkedIn, de acuerdo a la segmentación requerida, el costo aproximado es de USD. 25,00 diarios (cotización linkedin en línea)

Para la etapa de introducción se prevé mensajes diarios en Facebook durante dos meses en la etapa de ejecución y en la red profesional LinkedIn durante 1 mes previo al lanzamiento.

La publicidad permanente y por curso se considera dentro de los costos fijos y variables de la Unidad y cada curso.

Tabla 19. Inversión en Publicidad Promoción

DESCRIPCIÓN	CANT.	VALOR	TOTAL
DISEÑO WEB	1	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
LEVANTAMIENTO BASE DE DATOS	1	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
PUBLICIDAD EN REDES SOCIALES*	1	\$ 1.050,00	\$ 1.050,00
TOTAL INVERSIÓN EN PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN			\$ 4.050,00

RECURSOS HUMANOS

- Proceso de selección de personal
 - Contratación de empresa de selección
 - Costo promedio de mercado 2 salarios por cargo seleccionado

Tabla 20. Inversión - Recursos Humanos

CARGO	SALARIO	COSTO SELECCIÓN
COORDINADOR ADMINISTRATIVO	\$ 800,00	\$ 1.600,00
DIRECTOR ACADÉMICO	\$ 2.000,00	\$ 4.000,00
		\$ 5.600,00

- Sueldos y Salarios, dentro de la inversión se considera la remuneración y aportaciones sociales de 4 meses de acuerdo a la programación (Fase de Implementación)

- Capacitación Docente, Selección y certificación como facilitadores de los docentes Principales de la UIDE que dicten los cursos en la Unidad de Educación continua.

Tabla 21. Inversión en Entrenamiento

DESCRIPCIÓN	CANT.	VALOR	TOTAL
PROCESO DE SELECCIÓN*	1		\$ 6.000,00
ETAPA DE IMPLEMENTACION	4	\$ 4.109,14	\$ 16.436,57
CERTIFICACION DOCENTES	10	\$ 300,00	\$ 3.000,00
TOTAL INVERSION EN PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN			\$ 25.436,57

TOTAL INVERSIÓN: USD. 85.476,57

5.2.8.2 TASA DE DESCUENTO

De acuerdo a lo establecido en el artículo 20 literal h la Ley Orgánica de Educación Superior las Instituciones de Educación Superior pueden financiarse con cursos, seminarios, etc. (pág. 34 presente documento), por consiguiente es necesario un análisis de la rentabilidad financiera de la inversión planteada.

La Tasa de Descuento es de acuerdo a la Enciclopedia financiera⁵⁸ (Enciclopedia Financiera) “La tasa utilizada para descontar los flujos futuros de efectivo mediante la técnica del valor presente neto”

Para el libro DISEÑO Y EVALUACION DE PROYECTOS DE INVERSION:

⁵⁸ <http://www.encyclopediainanciera.com/finanzas-corporativas/tasa-de-descuento.htm>

UNA APLICACIÓN PRACTICA de la CORPORACION FINANCIERA NACIONAL⁵⁹ (Cruz, Guzmán, & Noboa, 2002), la tasa de descuento puede darse por el costo de oportunidad que a su vez es se refleja en el “costo promedio ponderado de capital”.

El cálculo planteado por la CFN en este documento es:

$$\text{“CppK} = (\text{Cre} * \% \text{ financiamiento externo}) + (\text{Crp} * \% \text{ financ. propio})$$

CppK: costo promedio ponderado del capital

Cre (costo recursos externos): gasto financiero (intereses) / total pasivos

Crp (costo recursos propios): tasa libre de riesgo + percepción porcentual de riesgo del proyecto”

Tasa libre de riesgo (tasa pasiva a enero 2015, de acuerdo al Banco Central del Ecuador. Para el presente proyecto se toma como Referencia la Tasa de Inversión en Banco Pichincha (Bernarda Salazar, Gerente Zonal, Zona Sur, Regional Quito)

Percepción porcentual de riesgo del proyecto 8% tasa de riesgo asignada a la empresa de acuerdo al documento de la CFN (Pág. 164).

$$\text{Cppk} = (6\% + 8\%) = 14\%$$

⁵⁹CORPORACION FINANCIERA NACIONAL, Diseño Y Evaluacion De Proyectos De Inversion:Una Aplicación Práctica, Pág. 164

5.2.8.3 PROYECCION DE INGRESOS

El punto de equilibrio está dado en función de número de estudiantes y el número de cursos que brindará la Unidad, como se analizó en el capítulo anterior se requiere tener mínimo tres cursos de 25 estudiantes para cubrir los costos del centro aun precio que se ajuste a la competencia.

Tabla 22. Punto de Equilibrio

PRECIO	\$ 115,94
NO. ESTUDIANTES (3 CURSOS DE 25 ALUMNOS)	75
No. CURSOS MENSUALES	3
INGRESO MENSUAL	<u>\$ 8.695,84</u>
TOTAL COSTO VARIABLE POR CURSO	\$ 728,40
TOTAL COSTO VARIABLE POR ESTUDIANTE	<u>\$ 16,02</u>
TOTAL COSTO VARIABLE (MES - CURSO DE 16 HORAS)	\$ 3.386,70
COSTO FIJO MENSUAL	\$ 5.309,14
TOTAL COSTO	\$ 8.695,84
UTILIDAD BRUTA	\$ -

Por lo señalado se programa un ingreso mensual de:

Tabla 23. Proyección de Ingresos Año 1

	AÑO 1
PRECIO UNITARIO	\$ 150,00
NO. ESTUDIANTES (3 CURSOS DE 25 ALUMNOS)	75
No. CURSOS MENSUALES	3
INGRESO MENSUAL	<u>\$ 11.250,00</u>
INGRESO ANUAL PROGRAMADO	\$ 135.000,00

Para los siguientes años, se programa un incremento en el precio equivalente al 10% (dato de referencia determinado por el autor) y un curso mínimo anual.

Tabla 24. Proyección de Ingresos Año 2

	AÑO 2	AÑO 3
PRECIO UNITARIO	\$ 165,00	\$ 180,00
NO. ESTUDIANTES (3 CURSOS DE 25 ALUMNOS)	100	125
No. CURSOS MENSUALES	4	5
INGRESO MENSUAL	\$ 16.500,00	\$ 22.500,00
INGRESO ANUAL PROGRAMADO	\$ 198.000,00	\$ 270.000,00

5.2.8.4 PROYECCION DE GASTOS

Gastos Fijos:

Para la proyección de gastos fijos se toma en cuenta el porcentaje de inflación el 5,22% de acuerdo a los datos proporcionados por el Banco Central del Ecuador (capítulo 2) y un estimado del 6% para el año 3.

Para la proyección del Gasto Salarios se considera un incremento anual del 10% a la remuneración a más del incremento del aporte patronal de Fondos de reserva de la siguiente manera:

AÑO 1:

Tabla 25. Proyección de Gastos Año 1

	SALARIO	PROV. 13 REM.	PROV. 14 REM.	IESS	TOTAL
COORDINADOR ADMINISTRATIVO	1.000,00	83,33	28,33	121,50	1.233,17
DIRECTOR ACADEMICO	2.000,00	166,67	28,33	243,00	2.438,00
APOYO MANTENIMIENTO	340,00	28,33	28,33	41,31	437,98
TOTAL GASTO SALARIOS	3.340,00	278,33	85,00	405,81	4.109,14

AÑO 2:

Tabla 26. Proyección de Gastos Año 2

	SALARIO	PROV. 13 REM.	PROV. 14 REM.	FONDOS RESERVA	IESS	TOTAL
COORDINADOR ADMINISTRATIVO	1.100,00	91,67	31,17	91,67	133,65	1.448,15
DIRECTOR ACADEMICO	2.200,00	183,33	31,17	183,33	267,30	2.865,13
APOYO MANTENIMIENTO	374,00	31,17	31,17	31,17	45,44	512,94
TOTAL GASTO SALARIOS		306,17	93,50	306,17	446,39	4.826,22

AÑO 3:

Tabla 27. Proyección Gastos Año 3

	SALARIO	PROV. 13 REM.	PROV. 14 REM.	FONDOS RESERVA	IESS	TOTAL
COORDINADOR ADMINISTRATIVO	1.210,00	100,83	34,28	100,83	147,02	1.592,97
DIRECTOR ACADEMICO	2.420,00	201,67	34,28	201,67	294,03	3.151,65
APOYO MANTENIMIENTO	411,40	34,28	34,28	34,28	49,99	564,24
TOTAL GASTO SALARIOS		336,78	102,85	336,78	491,03	5.308,85

Por consiguiente la proyección de gastos fijos queda de la siguiente manera:

Tabla 28. Proyección de Gastos Fijos

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
TOTAL GASTO SALARIOS	\$ 4.109,14	\$ 4.826,22	\$ 5.308,85
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 500,00	\$ 526,10	\$ 557,67
TOTAL GASTOS PUBLICIDAD Y PROMOCION	\$ 700,00	\$ 736,54	\$ 780,73
	\$ 5.309,14	\$ 6.088,86	\$ 6.647,25

Gastos Variables:

Para el análisis de costos variables, se realiza un incremento en base a la inflación excepto a los rubros de Honorarios docente por hora y comisión de ventas de la siguiente manera:

Tabla 29. Proyección Costo Variable - Docentes

COSTO DOCENTE POR HORA	PAGO POR HORA	PROV. 13 REM.	FONDOS RESERVA	IESS	TOTAL
AÑO 1	30,00	2,50		3,65	36,15
AÑO 2	35,00	2,92	2,92	4,25	45,09
AÑO 3	40,00	3,33	3,33	4,86	51,53

La comisión por venta corresponde al 3% del precio establecido por año

Tabla 30. Proyección Costo Comisión de Ventas

COMISION POR VENTA	COMISION	PROV. 13 REM.	FONDOS RESERVA	IESS	TOTAL
AÑO 1	5,00	0,42	0,42	0,61	6,44
AÑO 2	5,50	0,46	0,46	0,67	7,08
AÑO 3	6,00	0,50	0,50	0,73	7,73

Por lo tanto la proyección de Gastos Variables es:

Tabla 31. Proyección Gastos Variables

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
COSTOS VARIABLES POR CURSO	\$ 2.184,96	\$ 3.516,81	\$ 4.958,63
COSTOS VARIABLES POR ESTUDIANTE	\$ 1.201,50	\$ 1.760,69	\$ 2.360,29
TOTAL COSTOS VARIABLES	\$ 3.386,46	\$ 5.277,50	\$ 7.318,92

El flujo esperado para los tres primeros años de funcionamiento del centro es:

Tabla 32. Flujo Financiero

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
PRECIO UNITARIO	\$ 150,00	\$ 165,00	\$ 180,00
NO. ESTUDIANTES	75	100	125
No. CURSOS MENSUALES	3	4	5
INGRESO MENSUAL	\$ 11.250,00	\$ 16.500,00	\$ 22.500,00
INGRESO ANUAL PROGRAMADO	\$ 135.000,00	\$ 198.000,00	\$ 270.000,00
TOTAL COSTO VARIABLE POR CURSO	\$ 2.184,96	\$ 3.516,81	\$ 4.958,63
TOTAL COSTO VARIABLE POR ESTUDIANTE	\$ 1.201,50	\$ 1.760,69	\$ 2.360,29
TOTAL COSTO VARIABLE	\$ 3.386,46	\$ 5.277,50	\$ 7.318,92
COSTO FIJO MENSUAL	\$ 5.309,14	\$ 6.088,86	\$ 6.647,25
TOTAL COSTO MENSUAL	\$ 8.695,60	\$ 11.366,37	\$ 13.966,17
TOTAL COSTO ANUAL	\$ 104.347,24	\$ 136.396,43	\$ 167.594,01
UTILIDAD BRUTA	\$ 30.652,76	\$ 61.603,57	\$ 102.405,99
IMPUESTOS 35%	\$ 10.728,47	\$ 21.561,25	\$ 35.842,10
UTILIDAD NETA	\$ 19.924,29	\$ 40.042,32	\$ 66.563,89

El cálculo del Valor Actual Neto de la Inversión a una tasa de descuento del 14% es:

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
UTILIDAD NETA	\$ (85.476,57)	\$ 19.924,29	\$ 40.042,32
VAN	\$ 6.790,24		

Los datos presentados muestran que la inversión es rentable, el tiempo de recuperación de la inversión es de 2 años 6 meses. Con una Tasa Interna de Retorno del 18.41%

6 IMPLEMENTACIÓN Y EJECUCIÓN

Para la implementación de la Unidad de Educación Continua se propone realizar dos etapas detalladas a continuación:

FASE 2 – IMPLEMENTACIÓN DE LA UNIDAD DE EDUCACION CONTINUA DE LA UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

Durante la segunda fase se debe ejecutar la estrategia de producto planteada en el capítulo 4 del presente documento, los aspectos principales a desarrollar son:

Presupuesto

- Elaboración de presupuesto anual
- Aprobación de presupuesto anual

Meta: Aprobación del presupuesto de ejecución (anual)

Plazo: 30 días a partir de la aprobación por parte del Consejo Superior

Responsable: Vicerrectorado Administrativo Financiero.

Espacios Físicos y Habilitantes

- Adecuación de espacios físicos
- Adecuación y/o adquisición de estaciones de trabajo para el personal
- Implementación de Laboratorios
- Impresión / Compra de papelería

Meta: Adecuación de instalaciones de acuerdo al presupuesto.

Plazo: 60 días a partir de la aprobación del presupuesto.

Responsable: Dirección de Adquisiciones; Construcciones; Dirección de
Sistemas

Personal

- Selección y contratación del personal requerido
- Capacitación – Inducción
- Selección Docentes
- Certificación Docentes

Meta: Personal apto para brindar el servicio de la Unidad

Plazo: 60 días a partir de la aprobación del presupuesto.

Responsable: Dirección de Recursos Humanos

Políticas y Procesos

- Desarrollo de procedimientos académicos
- Desarrollo de procedimientos administrativos
- Desarrollo de procedimientos contables

Meta: Procedimientos aprobados

Plazo: 60 días a partir de la contratación del Personal

Responsable: Dirección de la Unidad de Educación a Distancia

Programación Académica

- Programación académica semestre
- Cursos – Pensum individual, docentes, fechas, duración, certificados a entregar

Meta: Programación académica

Plazo: 30 días a partir de la aprobación de procedimientos

Responsable: Dirección de la Unidad de Educación a Distancia

Plan de comunicación y Promoción

- Elaboración y ejecución de Plan de comunicación
- Elaboración y ejecución plan de medios
- Elaboración y ejecución Plan de ventas

Meta:

Plazo: 30 días a partir de la aprobación de la programación académica

Responsable: Dirección de la Unidad de Educación a Distancia,

Dirección de Marketing

**FASE 3 – EJECUCION DE LA UNIDAD DE EDUCACION CONTINUA DE LA
UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR**

Curso Piloto

- Promoción Programación Semestral
- Ventas y cortesías – Curso Piloto
- Ejecución Curso
- Evaluación Curso
- Ajustes

Lanzamiento Oficial

- Coctel de lanzamiento
- Programación Semestral
- Inicio de ejecución de la programación

Plazo: 30 días a partir la elaboración del Plan de comunicación, medios y ventas

Responsable: Dirección de la Unidad de Educación a Distancia,
Dirección de Marketing

7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 CONCLUSIONES:

- La Universidad Internacional del Ecuador requiere establecer la oferta de Educación continua como una Unidad Independiente que mantenga su propia oferta académica y apalanque los programas de Vinculación con la colectividad, cumplimientos legales, promoción y presencia de la institución.
- Al realizar el análisis estratégico para la creación de la Unidad Continua de la UIDE, se concluye que el entorno exige como un requisito mínimo para competir el tener presencia de cursos continuos de formación y actualización profesional.
- Actualmente la competencia del Centro de Educación Continua está dada principalmente en Institución de Educación Superior, ya que, el marco legal vigente (LOES) exige el cumplimiento de este requisito, sin embargo la oferta es muy variada, teniendo cursos presenciales, semi presenciales y virtuales; así como enfocados hacia actualizaciones profesionales o temas muy especializados.
- Para la creación, implementación y ejecución de la Unidad de Educación Continua de la UIDE, se establecen estrategias de Plaza, Producto, Precio y Promoción, utilizando la estrategia de seguidor para tener una diferenciación en el servicio y contenido académico, mismo

que con el tiempo logrará ganar un espacio y reconocimiento en el mercado objetivo establecido.

7.2 RECOMENDACIONES

- Para el desarrollo de la Unidad de educación continua se recomienda la capacitación del grupo docente como Facilitador, entendiendo que las habilidades y competencias requeridas por un profesional para dictar una materia de currículo regular son diferentes al ser facilitador de un aprendizaje específico, charla, taller o seminario.
- Se recomienda además la capacitación al grupo administrativo y directivo del centro, ya que, al no tratar con estudiantes regulares de carrera, el nivel de negociación, manejo de conflictos, enfoque al servicio debe crecer.
- Se recomienda hacer uso de herramientas de publicidad y promoción de alto alcance y bajo costo como las redes sociales, además de ser parte del programa global de promoción de la UIDE.
- Se recomienda ser parte del sistema de administración financiera, contable y de RRHH de la Universidad, con lo que se logra disminuir el

costo de la Unidad y mantener las políticas, procedimientos y reglamentos de la institución.

- Se recomienda tener un control de calidad de cada curso y la evaluación de los contenidos generales (programación semestral) por parte del consejo académico, con el fin de lograr la equiparación de estrategias y enfoque de la institución.
- Se recomienda el uso de las instalaciones físicas de la modalidad a distancia por ser más cercana y accesible al mercado objetivo.

8 **BIBLIOGRAFÍA**

- LEY ORGÁNICA DE EDUCACIÓN SUPERIOR. (12 de Octubre de 2010). Quito: Registro Oficial N° 298.
- Banco Central del Ecuador. (s.f.). *bce.fin.ec*. Recuperado el 2014 de Agosto de 23, de <http://www.bce.fin.ec/index.php/indicadores-economicos>
- Barriga, F. (2011). *HISTORIA DE LA UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR*. Quito.
- Brenes, E. R., & Mena, M. (s.f.). Los tres vértices de la estrategia competitiva.
- CES, C. (21 de Noviembre de 2013). Reglamento de Régimen Académico. *Reglamento de Régimen Académico*. Quito, Pchíncha, Ecuador.
- Cravens, D. W., & Piercy, N. F. (8va. Edición). *MARKETING ESTRATEGICO*. Mc Graw Hill.
- Cruz, L., Guzmán, O., & Noboa, P. (2002). DISEÑO Y EVALUACION DE PROYECTOS DE INVERSION: APLICACION PRACTICA. En C. F. NACIONAL, *DISEÑO Y EVALUACION DE PROYECTOS DE INVERSION: APLICACION PRACTICA* (págs. 160- 170). Quito: Asoc. María Augusta Proaño .
- e-conomic.es. (23 de Agosto de 2014). *e-conomic.es*. Obtenido de e-conomic.es: <http://www.e-conomic.es/programa/glosario/definicion-inflacion>
- Ecuador Información Política y Electoral*. (s.f.). Recuperado el Julio de 2013, de <http://ecuador.politicaenelmundo.com/analisis-sobre-por-que-gana-rafael-correa>
- Ecuador, B. C. (s.f.). *bce.fin.ec*. Recuperado el 2014 de agosto de 23, de <http://www.bce.fin.ec/index.php/indicadores-economicos>
- Enciclopedia Financiera. (s.f.). *ENCICLOPEDIA FINANCIERA*. Recuperado el 20 de enero de 2015, de <http://www.encyclopediainanciera.com/finanzas-corporativas/tasa-de-descuento.htm>
- Gabela, E. (2011). IMPLEMENTACION ESTRATEGICA. *MBA V PROMOCION - UIDE CLASES MAGISTRALES*. QUITO - UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR.
- Gallardo Herrera, M. (Febrero de 2010). FUNDAMENTOS DE MARKETING. *MAESTRIA EN MARKETING CON MENCION EN ESTUDIOS DEL CONSUMIDOR*. Quito, Quito: Universidad Internacional del Ecuador - Material de clase.
- Hofer, & Schendel. (1979). *Estrategia*.
- INEC, I. E.–2. (s.f.).
- Kerin, R. A., & Peterson , R. (1981). *Strategic marketing problems ; cases and comments*. Allyn and Bacon Inc.

- KOTLER, P., & ARMSTRONG, G. (2008). *Fundamentos de Marketing*. Mexico: Pearson Educacion.
- Marketing de Servicios, C. (s.f.). *www.marketingdeservicios.com*. Recuperado el 11 de Julio de 2014, de <http://www.marketingdeservicios.com/curso-gratuito-de-marketing-de-servicios/capitulo-1/>
- Mejía, D. (2011). *ESTRATEGIA. MBA V PROMOCION - UIDE - CLASES MAGISTRALES*. QUITO - UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR.
- Mena, E. R. (s.f.). Los tres vértices de la estrategia competitiva .
- mundo, P. e. (s.f.). <http://ecuador.politicaenelmundo.com/analisis-sobre-por-que-gana-rafael-correa>.
Obtenido de <http://ecuador.politicaenelmundo.com>
- Novoa, A. (2009). Orientaciones Curso Taller de Grado, Ing. Raul Salazar G. *Capitulo 5*. ESPE.
- Ortiz, R. (s.f.). *cidorb.org*. Recuperado el JUNIO de 2013, de http://www.cidob.org/es/documentacion/biografias_lideres_politicos/
- Porter, M. (Nov/Dec 1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy* .
- Porter, M. (1997). ¿Qué es Estrategia? *INCAE, Vol. X, N°1*, 35-52.
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review América Latina*.
- Quantum. (2013). Informe, Escenario Positivo, Intermedio y Negativo. Quito, Ecuador: Servi quanti Cia. Ltda.
- Salinas, J., Gándara, J., & Alonso, A. (s.f.). CEO - Empresa e iniciativa emprendedora. En J. Salinas, J. Gándara, & A. Alonso, *CEO - Empresa e iniciativa emprendedora* (pág. Capítulo 3). McGraw Hill.
- SENPLADES, P. N. (s.f.). <http://plan.senplades.gob.ec/jovenes>. Recuperado el 9 de MARZO de 2014, de <http://plan.senplades.gob.ec/jovenes>
- UIDE. (s.f.). *Universidad Internacional del Ecuador*. Recuperado el Junio de 2013, de www.uide.edu.ec
- Wikipedia. (s.f.). *www.wikipedia.com*. Recuperado el Junio de 2013, de www.wikipedia.com
- www.definicion.de. (s.f.). *Definición de segmentación de mercado - Qué es, Significado y Concepto*. Recuperado el junio de 2013, de Definición de segmentación de mercado - Qué es, Significado y Concepto: <http://definicion.de/segmentacion-de-mercado/>

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. INDICADORES ECONOMICOS - BANCO CENTRAL DEL ECUADOR	48
Tabla 2. Resumen Oferta Competencia	64
Tabla 3. Distribución de Población por Sector	69
Tabla 4. Distribución de Población por Edad	69
Tabla 5. Distribución de Edad.....	70
Tabla 6. Distribución por Deciles.....	71
Tabla 7. Propuesta de Horarios de Cursos	92
Tabla 8. GASTOS ADMINISTRATIVOS - LOCAL Y MANTENIMIENTO	99
Tabla 9. Gasto Publicidad y Promoción.....	100
Tabla 10. Gasto Sueldos y Salarios	100
Tabla 11. Costos Variables	102
Tabla 12. Costo Variable por Estudiante	102
Tabla 13. Resumen Costos Fijos y Variables.....	103
Tabla 14. Tabla 13. Costo por estudiante considerando un curso - Mes.....	103
Tabla 15. Costo por Costo por estudiante considerando dos cursos - Mes.....	104
Tabla 16. Costo por estudiante considerando tres cursos - Mes.....	104
Tabla 17. Inversión Instalaciones Administrativas	123
Tabla 18. Inversión Laboratorio Informático	124
Tabla 19. Inversión en Publicidad Promoción	125
Tabla 20. Inversión - Recursos Humanos	125
Tabla 21. Inversión en Entrenamiento	126
Tabla 22. Punto de Equilibrio	128
Tabla 23. Proyección de Ingresos Año 1	128
Tabla 24. Proyección de Ingresos Año 2	129
Tabla 25. Proyección de Gastos Año 1	129
Tabla 26. Proyección de Gastos Año 2	130
Tabla 27. Proyección Gastos Año 3	130
Tabla 28. Proyección de Gastos Fijos	130
Tabla 29. Proyección Costo Variable - Docentes.....	131
Tabla 30. Proyección Costo Comisión de Ventas	131
Tabla 31. Proyección Gastos Variables.....	131
Tabla 32. Flujo Financiero	132

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Metodología de Planeación Estratégica e Implementación	14
Ilustración 2. Estrategia de Marketing	15
Ilustración 3. Análisis de Mercado	18
Ilustración 4. Estrategia de Producto Mercado (Kerin & Peterson).....	19
Ilustración 5. Marketing Mix	20
Ilustración 6. Etapas de la Administración Estratégica (Gabela, 2011).....	26
Ilustración 7. Proceso de Planeación (Gabela, 2011).....	27
Ilustración 8. Los tres vértices de la Estrategia competitiva: (Brenes & Mena)	28
Ilustración 9. Modelo de las 5 fuerzas de Michael Porter	29
Ilustración 10. Implementación de la Estrategia.....	31
Ilustración 11. ACTIVIDADES Y DECISIONES DE SEGMENTACIÓN DEL MERCADO	33
Ilustración 12. Análisis Competitivo	54
Ilustración 13. Análisis Competencia	59
Ilustración 14. Factores de Análisis de la Competencia	59
Ilustración 15. Población - Ciudad de Quito - Censo 2010.....	68
Ilustración 16. Resultado de la Encuesta – Interés en Capacitarse.....	79
Ilustración 17. Resultado de la Encuesta - Aspectos más Valorados	80
Ilustración 18. Resultado de la Encuesta - Preferencia de Horarios	81
Ilustración 19. Resultado de la Encuesta - Intención de Participar en un Programa de Capacitación ..	82
Ilustración 20. Resultado de la Encuesta - Limitantes para adquirir el servicio.....	83
Ilustración 21. Preferencia de Contenidos	84
Ilustración 22. Disponibilidad de Pagos	86
Ilustración 23. Preferencia en referencia a la UIDE	87
Ilustración 24. Características de los Servicios KOTLER & ARMSTRONG	90
Ilustración 25. Fases	106
Ilustración 26. Organigrama Propuesto	109
Ilustración 27. Servicios Unidad de Educación Continua	115