



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

**TITULO:**

Estudio de factibilidad para la creación de una empresa dedicada al desarrollo de programas de formación académica y profesional

**AUTORAS:**

Morán Chamba, Jessenia del Rocío  
Zambrano Macías, Zully Lisbeth

**Trabajo de Titulación previo a la obtención del Título de:  
INGENIERA EN GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

**TUTOR:**

Ing. Jiménez Bonilla, Edgar Daniel, Ph.D.

**Guayaquil, Ecuador  
2016**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

### CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por **Morán Chamba, Jessenia del Rocío y Zambrano Macías, Zully Lisbeth** como requerimiento parcial para la obtención del Título de **Ingeniera en Gestión Empresarial Internacional**.

#### TUTOR

Ing. Edgar Daniel Jiménez Bonilla, Ph.D.

#### DIRECTORA (e) DE LA CARRERA

Lcda. Isabel Pérez Jiménez M.Ed.

Guayaquil, a los 21 del mes de marzo del 2016



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

### **DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

**Yo, Morán Chamba, Jessenia del Rocío**

#### **DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación **Estudio de factibilidad para la creación de una empresa dedicada al desarrollo de programa de formación académica y profesional** previa a la obtención del Título de **Ingeniera en Gestión Empresarial Internacional**, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 21 del mes de marzo del 2016**

**LA AUTORA**

---

**Jessenia del Rocío Morán Chamba**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

### **DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

**Yo, Zambrano Macías Zully Lisbeth**


#### **DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación **Estudio de factibilidad para la creación de una empresa dedicada al desarrollo de programa de formación académica y profesional** previa a la obtención del Título de **Ingeniera en Gestión Empresarial Internacional**, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 21 del mes de marzo del 2016**

**LA AUTORA**

  
\_\_\_\_\_  
**Zully Lisbeth Zambrano Macías**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

### **AUTORIZACIÓN**

**Yo, Morán Chamba Jessenia del Rocío**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **Estudio de factibilidad para la creación de una empresa dedicada al desarrollo de programa de formación académica y profesional**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 21 del mes de marzo del año 2016**

**LA AUTORA**

---

**Jessenia del Rocío Morán Chamba**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

### **AUTORIZACIÓN**

**Yo, Zambrano Macías Zully Lisbeth**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **Estudio de factibilidad para la creación de una empresa dedicada al desarrollo de programa de formación académica y profesional**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 21 del mes de marzo del 2016**

**LA AUTORA**

*Zully Zambrano Macías*

**Zully Lisbeth Zambrano Macías**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por permitirme culminar mi tesis de grado y por guiarme en el camino que ha trazado para mí. A mis padres, Antonio Morán y María Chamba, por darme la vida y apoyarme en todo lo que me he propuesto, por brindarme sus consejos e impulsarme a convertirme en una persona mejor cada día y ser ejemplos a seguir por sus valores morales.

### **Morán Chamba, Jessenia del Rocio**

Agradezco a Dios por guiar mi camino, por bendecirme en cumplir este sueño tan anhelado y por haberme brindado la suficiente sabiduría y fortaleza para superar cada obstáculo presentado durante mi etapa profesional.

A mis padres Abel Zambrano y Fanny Macías por haber sido un ejemplo de perseverancia y brindarme su apoyo incondicional con sus sabios consejos que hacen de mí una mejor persona cada día.

A la representante del Proyecto de Beca de Responsabilidad Social de la facultad de Ciencias Económicas y Administrativas la Psic. Carolina Villacreses, por su paciencia y motivación durante mi proceso académico.

### **Zambrano Macías, Zully Lisbeth**

## **DEDICATORIA**

Deseo dedicar mi tesis de grado a Dios por las bendiciones recibidas, a mis padres por ser pilares fundamentales en vida, a mis queridos familiares en especial Carmen Chamba, Rosa Tenen y Cristhian Delgado por darme ánimo en momentos difíciles y estar siempre junto con mi familia.

### **Morán Chamba, Jessenia del Rocío**

Esta tesis se la dedico a mi madre por la confianza que deposita en mí, por el apoyo económico y moral durante mi vida profesional, corrigiendo mis faltas y celebrando mis triunfos.

También para aquellas personas que creyeron en mí y me brindaron su apoyo incondicional para poder llegar a estas instancias de mis estudios.

### **Zambrano Macías, Zully Lisbeth**



# ÍNDICE GENERAL

<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	<b>v</b>
<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>vi</b>
<b>ÍNDICE GENERAL</b> .....	<b>vii</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	<b>x</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	<b>xi</b>
<b>ÍNDICE DE ANEXOS</b> .....	<b>xi</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>xii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>xiii</b>
<b>RÉSUMÉ</b> .....	<b>xiv</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>xv</b>
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	<b>xvii</b>
Formulación Del Problema .....	xviii
Preguntas De Investigación.....	xviii
<b>JUSTIFICACIÓN</b> .....	<b>xix</b>
<b>OBJETIVOS DEL PROYECTO</b> .....	<b>xxi</b>
Objetivo General.....	xxi
Objetivos Específicos .....	xxi
<b>METODOLOGÍA</b> .....	<b>xxii</b>
Tipo de investigación.....	xxii
Diseño de investigación.....	xxii
Técnicas e instrumentos de la investigación cualitativa.....	xxii
Característica de la población .....	xxiii
Muestreo no probabilístico .....	xxiii
Recolección de datos .....	xxiv
La entrevista a profundidad .....	xxiv
Los objetivos de la entrevista a profundidad .....	xxiv
Esquema de preguntas .....	xxiv
Registro de la información.....	xxv
Procesamiento, análisis e interpretación de información.....	xxv
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>xxvi</b>
Formación basada en competencias: casos universitarios.....	xxvi
Modelo Canvas.....	xxviii
<b>MARCO CONCEPTUAL</b> .....	<b>xxx</b>
Programa de formación .....	xxx
Estudiante Universitario y Profesional .....	xxxi
Formación Profesional.....	xxxi
Competencias.....	xxxii
Tipos De Competencias .....	xxxiii
<b>La Educación Superior basada en Competencias</b> .....	xxxv
Competencia Laboral.....	xxxix
<b>MARCO REFERENCIAL</b> .....	<b>xl</b>
Adams Capacitación.....	xl
Instituto Salvadoreño de Formación Profesional- INSAFORP .....	xli

<b>MARCO LEGAL .....</b>	<b>xliii</b>
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>1</b>
<b>COMPETENCIAS QUE LOS EMPLEADORES REQUIEREN DE SUS COLABORADORES .....</b>	<b>1</b>
1.1. Guía de preguntas.....	1
1.2. Informes de entrevistas a empleadores de empresas privadas....	1
1.3. Conclusión.....	10
1.4. Aporte.....	11
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>13</b>
<b>FORMACION DE COMPETENCIAS EN ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS.....</b>	<b>13</b>
2.1. Guía de preguntas.....	13
2.2. Informes de entrevistas a directores de carreras.....	13
2.3. Conclusión.....	22
2.4. Aporte.....	24
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>25</b>
<b>PROPUESTA DE PROGRAMAS DE FORMACIÓN .....</b>	<b>25</b>
3.1 FODA.....	25
3.1.1. Análisis del foda .....	27
3.2. APLICACIÓN METODOLOGÍA CANVAS.....	28
3.2.1. Segmentación de clientes .....	28
3.2.2. Propuesta de valor .....	29
3.2.3. Canales de distribución, comunicación y promoción.....	31
3.2.4. Relación con el cliente.....	31
3.2.5. Fuente de ingresos.....	32
3.2.6. Recursos claves .....	32
3.2.7. Actividades claves .....	33
3.2.8. Socios claves .....	35
3.2.9. Estructura de costos.....	36
3.2.10. Resumen del modelo Canvas .....	37
3.3. PROCESO PRODUCTIVO .....	38
3.3.1. Modalidad de estudio .....	39
3.3.2. Proceso de matricula.....	40
3.3.3. Duración .....	40
3.3.4. Asistencia .....	40
3.3.5. Derecho académico.....	40
3.3.6. Evaluación.....	40
3.3.7. Perfil pedagógico de los profesores .....	41
3.3.8. Certificación.....	41
3.3.9. Programa de formación de competencias para nivel inicial.....	41
3.3.9.1. Metodología del programa de formación trabajo en equipo y su evaluación .....	43
3.3.9.2. Metodología de evaluación.....	44
3.3.10. Programa de formación de competencias para niveles gerenciales.....	44
3.3.10.1. Metodología del programa de formación liderazgo.....	46
3.3.10.2. Metodología de evaluación.....	48
3.3.11. Presupuesto.....	48

<b>CAPÍTULO IV</b> .....	<b>49</b>
ESTUDIO DE FACTIBILIDAD TÉCNICO Y ECONÓMICO.....	49
<b>4.1. Marco legal de la compañía</b> .....	<b>49</b>
<b>4.2. Perfil de la empresa</b> .....	<b>49</b>
4.2.1. Actividad Principal .....	49
4.2.2. Misión .....	49
4.2.3. Visión.....	49
4.2.4. Objetivos de la Empresa.....	50
4.2.4.1. Objetivo General.....	50
4.2.4.2. Objetivos Específicos .....	50
<b>4.3. Observaciones sobre la localización</b> .....	<b>50</b>
4.3.1. Ubicación.....	50
<b>4.4. Estructura Orgánico Funcional</b> .....	<b>50</b>
<b>4.5. Generación de empleo y total de sueldos mensuales</b> .....	<b>52</b>
<b>4.6. Estructuración Financiera del Proyecto</b> .....	<b>52</b>
4.6.1. Plan de Inversión y Fuentes de Financiamiento .....	52
<b>4.7. Proyecciones de ventas</b> .....	<b>54</b>
<b>4.8. Costos Variables de Servicios</b> .....	<b>56</b>
4.8.1. Costo materiales didácticos y de limpieza .....	56
<b>4.9. Gastos Administrativos</b> .....	<b>57</b>
4.9.1. Gastos de Sueldos y Comisiones.....	57
4.9.2. Gastos de Suministros y Servicios .....	59
<b>4.10. Gastos de Marketing y Publicidad</b> .....	<b>59</b>
4.10.1. Gasto Fuerza de Ventas .....	59
4.10.2. Estrategias de publicidad y marketing.....	59
<b>4.11. Gastos Financieros</b> .....	<b>60</b>
<b>4.12. Estados Financieros</b> .....	<b>61</b>
4.12.1. Estado mensual de pérdidas y ganancias.....	61
4.12.2. Estado anual de pérdida y ganancias .....	63
4.12.3. Flujo de caja e indicadores.....	64
4.12.4. Punto de Equilibrio .....	65
<b>4.12. Análisis de sensibilidad</b> .....	<b>65</b>
4.12.1. Escenario optimista .....	66
4.12.1.1. Proyección de ventas de escenario optimista .....	66
4.12.1.2. Flujo de caja e indicadores.....	67
4.12.1.3. Punto de equilibrio.....	69
4.12.2. Escenario pesimista.....	69
4.12.2.1. Proyección de ventas .....	69
4.12.2.2. Flujo de caja e indicadores.....	70
4.12.2.3. Punto de equilibrio.....	72
4.12.3. Resultado de sensibilidad .....	72
<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>74</b>
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	<b>77</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>78</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>81</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Enfoque cualitativo.....	xxii
Tabla 2 Lista de competencias genéricas o transversales.....	xxxiv
Tabla 3 Las competencias genéricas acordadas para América Latina .....	xxxvi
Tabla 4 Las Competencias Específicas de Administración de Empresas .....	xxxvii
Tabla 5 Opinión derivada de la entrevista realizada al primer entrevistado... 2	
Tabla 6 Opinión derivada de la entrevista realizada al segundo entrevistado 4	
Tabla 7 Opinión derivada de la entrevista realizada al tercer entrevistado.... 6	
Tabla 8 Opinión derivada de la entrevista realizada al cuarto entrevistado ... 8	
Tabla 9 Opinión derivada de la entrevista realizada al quinto entrevistado . 10	
Tabla 10 Opinión derivada de la entrevista realizada al sexto entrevistado 14	
Tabla 11 Opinión derivada de la entrevista realizada al séptimo entrevistado .....	16
Tabla 12 Opinión derivada de la entrevista realizada al octavo entrevistado 18	
Tabla 13 Opinión derivada de la entrevista realizada al noveno entrevistado .....	20
Tabla 14 Opinión derivada de la entrevista realizada al décimo entrevistado .....	22
Tabla 15 Lienzo de la operadora de capacitación.....	37
Tabla 16 Programa de formación de trabajo en equipo para nivel inicial.... 42	
Tabla 17 Niveles del programa de formación de trabajo en equipo .....	43
Tabla 18 Programa de capacitación de liderazgo para nivel gerencial .....	45
Tabla 19 Niveles del programa de formación de liderazgo .....	46
Tabla 20 Ficha del plan individual de desarrollo .....	47
Tabla 21 Evaluación de liderazgo .....	48
Tabla 22 Personal Administrativo .....	52
Tabla 23 Plan de inversión .....	53
Tabla 24 Plan de inversión .....	54
Tabla 25 Proyección de Ventas .....	56
Tabla 26 Costos Variables de Servicios .....	57
Tabla 27 Gastos de Sueldos Administrativos .....	58
Tabla 28 Gastos de Comisiones.....	58
Tabla 29 Gastos de Suministros y Servicios.....	59
Tabla 30 Gastos de fuerza de ventas .....	59
Tabla 31 Estrategias de Marketing y Venta .....	60
Tabla 32 Gastos financieros .....	60
Tabla 33 Estado de Pérdidas y Ganancias.....	62
Tabla 34 Estado de pérdidas y ganancias proyectado .....	63
Tabla 35 Estado de pérdidas y ganancias proyectado .....	64
Tabla 36 Flujo de caja.....	65
Tabla 37 Proyección de Ventas .....	67
Tabla 38 Flujo de caja del escenario optimista .....	68
Tabla 39 Proyección de ventas pesimista.....	70
Tabla 40 Flujo de caja del escenario pesimista .....	71
Tabla 41 Análisis de sensibilidad.....	73

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Mapa de competencias genéricas de la UNED .....	xxvii
Figura 2 Modelo de negocio de proyectos colaborativos de un centro de desarrollo tecnológico .....	xxx
Figura 3 Responsabilidad social y Compromiso ciudadano.....	xxxviii
Figura 4 Interpretar la información contable y la información financiera para la toma de decisiones gerenciales .....	xxxviii
Figura 5 Modelo Canvas de ADAMS .....	xli
Figura 6 Modelo Canvas de INSAFORP.....	xlii
Figura 7 Evaluación de trabajo en equipo.....	44
Figura 8 Organigrama de la operadora de capacitación .....	51

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Modelo de entrevista a jefes de área de talento humano .....	81
Anexo 2 Modelo de entrevista a directores de carreras afines a las Ciencias Empresariales.....	81
Anexo 3 Entrevista realizada a Papelesa S.A.....	82
Anexo 4 Entrevista realizada Almacenes Artefacta .....	83
Anexo 5 Entrevista realizada al Banco Pichincha.....	84
Anexo 6 Entrevista realizada al Banco Machala.....	85
Anexo 7 Entrevista realizada a la Cooperativa Nacional .....	86
Anexo 8 Entrevista realizada a la carrera de Ingeniería en Formación Dual	86
Anexo 9 Entrevista realizada a la carrera de Ingeniería en Comercio y Finanzas Internacionales .....	88
Anexo 10 Entrevista realizada a la carrera de Ingeniería en Gestión Empresarial.....	89
Anexo 11 Entrevista realizada a la carrera de Emprendedores.....	90
Anexo 12 Entrevista realizada a la carrera de Ingeniería en Administración de Empresas Turísticas y Hotelería .....	92
Anexo 13 Cotizaciones de suministros de limpieza .....	93
Anexo 14 Referencias de precios para artículos de limpieza .....	94
Anexo 15 Referencias de precios para suministros de oficina.....	95
Anexo 16 Referencias de precios para la adquisición de Máquinas y Equipos de oficina.....	96
Anexo 17 Amortización del préstamo .....	97
Anexo 18 Requisitos y tasa de interés.....	97
Anexo 19 Referencias de precios de material didáctico .....	99
Anexo 20 Referencias de precios para la adecuación de local.....	100

## RESUMEN

El presente proyecto se realiza para evaluar la factibilidad de crear una empresa dedicada al desarrollo de programas de formación para estudiantes universitarios y profesionales que requieran mejorar sus competencias en el ámbito laboral.

Tener empleados competentes, es la clave del éxito para toda empresa. Por lo consiguiente, el estudiante universitario es formado en competencias específicas de acuerdo a la carrera elegida, por ello los recientes profesionales necesitan formarse en competencias genéricas que al juntarse con las competencias específicas, dan como resultado una formación integral donde las oportunidades de una inserción laboral y de un pronto ascenso se tornarían alcanzables.

La metodología de esta investigación consistió en entrevistar a directores de Carreras afines a las Ciencias Empresariales y jefes de Talento Humano de empresas privadas. Durante la entrevista, los entrevistados expresaron sus opiniones sobre las competencias que deberían poseer los estudiantes universitarios y profesionales relacionados con las Ciencias Empresariales.

En base al resultado de estas entrevistas, se observó que la educación universitaria se basa principalmente en un enfoque de competencias. Por ello, este centro de capacitación pretende desarrollar competencias genéricas con personal académico (coach y profesores) que enrumbe la aplicación de metodologías modernas de enseñanza-aprendizaje. El análisis incluye una evaluación técnica y económica para el desarrollo del proyecto.

**Palabras Claves:** Competencias genéricas, formación, inserción laboral, estudiantes universitarios, ascenso, negocios

## ABSTRACT

This project is carried out to assess the feasibility of creating a company dedicated to the development of training programs for university students and professionals who need to improve their skills in the workplace.

Having competent employees is the key to success for any company. Therefore, the university student is trained in specific skills according to the career they have chosen. The recent professionals need training in generic skills and specific skills, where opportunities for employment and an early rise would become achievable.

The methodology of this research involved interviewing managers of careers related to Business and managers of Human Resource of private companies. During the interviews, the interviewees expressed their views on the competencies expected of university students and professionals related to business.

Based on the results of these interviews, it was observed that university education is mainly based on specific skills approach. Therefore, this training center aims to develop generic skills with academic staff (coaches and teachers) guiding the application of modern methods of teaching and learning. The analysis includes a technical and economic assessment for the project.

**Keywords:** General skills, training, employment, university students, promotion, business

## RÉSUMÉ

Ce projet est réalisé pour évaluer la faisabilité de la création d'une société consacrée à l'élaboration de programmes de formation pour les étudiants et les professionnels qui ont besoin d'améliorer leurs compétences dans le travail.

Avoir des employés compétents, est la clé du succès pour toute entreprise. Ainsi, l'étudiant universitaire est formé à des compétences spécifiques en fonction de la carrière choisie, de sorte que les professionnels qui sortent de l'université ont besoin d'une formation complète qui intègre les compétences élémentaires avec des compétences professionnels, cela ouvre des possibilités d'emplois et de promotion deviendrait réalisable.

La méthodologie de cette recherche a consisté à interviewer les directeurs de carrières liés aux Business et aux chefs des Ressources Humaines des entreprises privées. Au cours de l'interview, les interviewés ont exprimé leur point de vue sur les compétences attendues des étudiants universitaires et des professionnels d'affaires.

Sur la base des résultats de ces entretiens, il a été observé que l'enseignement universitaire est principalement basé sur une approche des compétences spécifiques. Par conséquent, ce centre de formation a pour but de développer des compétences élémentaires avec le personnel d'enseignement (entraîneurs et enseignants) gère l'application de méthodes modernes d'enseignement et d'apprentissage. L'analyse comprend une évaluation technique et économique du projet.

**Mots-clés:** compétences élémentaires, la formation, l'emploi, les étudiants universitaires, de promotion, affaires.



## INTRODUCCIÓN

A partir de 1980, en los países de Inglaterra y Australia se planteó el enfoque de competencias debido constantes quejas de empleadores en cuanto a la enseñanza del sistema educativo-universitario puesto que el profesional egresado no cumplía con ciertos requisitos del perfil del puesto de trabajo (González & Larraín, 2007). Este desajuste provocó reformas educativas encaminadas a desarrollar programas de formación que incorporen las competencias genéricas en el perfil profesional de todas o la mayoría de las titulaciones junto con las competencias específicas de las respectivas titulaciones (UNED, s.f.).

A esta incorporación se la puede denominar como una formación integral, que en la actualidad está tomando fuerza en el proceso de selección de candidatos a puestos de trabajos sean de nivel inicial o de mandos intermedios, en vista que los empleadores tienden a reclutar a candidatos que posean algo más que competencias específicas y experiencias, es decir, toman en cuenta la parte no visible (competencias genéricas) del candidato.

Este proyecto busca aplicar el enfoque de la formación basada en competencias que permita potenciar la empleabilidad externa e interna y el aprendizaje continuo tanto para los estudiantes universitarios como para los profesionales. Por esta razón, el proyecto consiste en ofertar programas de formación de competencias genéricas tales como trabajo en equipo, liderazgo, espíritu emprendedor entre otras, que son necesarias para desempeñarse en un mercado laboral dinámico, adaptarse a cambios y convertirse en elemento importante de la sociedad del conocimiento.

En el capítulo I se incorpora las entrevistas realizadas a los Jefes de Talento Humano de empresas privadas, quienes proporcionaron sus opiniones sobre las competencias requeridas para cargos administrativos, así como también la forma de evaluarlas.

En el capítulo II se realizó entrevistas a profesionales conocedores del ámbito educativo universitario en cuanto a la formación y evaluación de competencias de los educandos.

Dentro del capítulo III se expone el análisis estratégico (FODA) en función de las competencias genéricas y específicas de los estudiantes universitarios y profesionales. Además de involucrar el Modelo de Negocios CANVAS, el cual ayudó a crear el negocio con la aplicación de los nueve pasos. Y posteriormente, el proceso productivo de los programas de formación de competencias genéricas para niveles iniciales y de mandos medios.

Finalmente en el capítulo IV expone la viabilidad técnica y económica del proyecto.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En la actualidad, el mercado laboral demanda profesionales que tengan formación específica y experiencia laboral, Rodicio & Cortizas (2011) argumentan que debido a esta exigencia por parte de los empleadores, se ha tratado de incluir la formación práctica en el currículo de formación, ya que este periodo de prácticas se considera parte clave de la vida formativa del estudiante universitario.

En este entorno cambiante, las organizaciones adoptan estrategias para adecuarse al cambio y deciden en invertir en el profesional para que éste desarrolle las competencias genéricas y específicas de acuerdo al campo ocupacional (Gairín, 2010).

Con lo anterior expuesto, nace la problemática de desarrollar competencias en los estudiantes universitarios de las carreras afines a las Ciencias Empresariales. Por lo que es primordial saber en qué aspectos se debería basar la formación para obtener personas competentes.

Entre la transición de educación a empleo, las habilidades y competencias se estrechan (Climént, 2010). Por lo que en este estudio de investigación se concentra en reconocer los tipos de competencias que son consideradas esencial para el profesional en cuestión, y se hablará de las siguientes: las competencias genéricas (interacción social, manejo de conflictos, uso de TIC, creatividad, entre otras) y de las competencias específicas (comprometidas con el desempeño de tareas).

Al juntarse las competencias genéricas y específicas forman el futuro académico y laboral de los estudiantes universitarios.

## **Formulación Del Problema**

¿Los estudiantes universitarios y profesionales necesitan desarrollar competencias genéricas y específicas que les permitan la inserción laboral y crecer profesionalmente?

## **Preguntas De Investigación**

¿Qué competencias requieren los empleadores de sus colaboradores del nivel administrativo?

¿En qué competencias genéricas y específicas se forman en los estudiantes de carreras afines a las ciencias empresariales?

¿Es factible la creación de una empresa dedicada a la formación de competencias para estudiantes universitarios y profesionales afines a las Ciencias Empresariales?

## **JUSTIFICACIÓN**

El presente trabajo de grado posee una justificación práctica puesto que permitirá conocer que tipos de competencias deberían desarrollar los estudiantes universitarios y profesionales para lograr una inserción laboral y crecer profesionalmente y se propone como estrategia la creación de una empresa que brinde programas formativos con miras a desarrollar competencias genéricas.

El estudiante universitario egresa sin tener una mera realidad de lo que le prepara el mundo laboral, debido a que en los años de ser estudiante de la entidad universitaria solo fue instruido con educación técnica tradicional enfatizada en metodologías de memorización de temas y técnicas relacionadas con un programa estándar que en pocos años con el avance de la tecnología y el cambio constante del mercado, se volverá desactualizada.

En la actualidad se presenta la oportunidad de centrar el aprendizaje al ritmo del estudiante, y esta oportunidad se basa en una educación técnica bajo el enfoque de competencias incursionando en metodologías innovadoras que promuevan procesos y habilidades cognitivas para la resolución de problemas en el área de trabajo (Maldonado, 2014).

Por otra parte, se tiene a los profesionales que buscan posibilidades de movilidad vertical que son los ascensos a puestos de nivel superior en la misma categoría profesional, las organizaciones realizan concurso de méritos para determinar si sus colaboradores son aptos para desempeñar una función con mayor carga de responsabilidad. El profesional busca el reconocimiento de sus capacidades para que la organización invierta en él (Gairín, 2010).

El presente trabajo de grado se basa en la línea de acción de competencias genéricas y específicas y en la otra línea de enseñanza, aprendizaje y evaluación del Proyecto Alfa Tuning América Latina: Innovación Educativa y

Social (2011-2013). El propósito del proyecto es conocer los tipos de competencias requeridas por parte de los empleadores, cuando contratan a estudiantes universitarios y profesionales de carreras afines a las Ciencias Empresariales, y en que competencias se forman los estudiantes universitarios próximos a ejercer una profesión, y finalmente como evalúan las competencias.

Los programas de formación tendrían como propósito responder a las necesidades de los estudiantes universitarios y profesionales quienes son nuestros beneficiarios directos y como beneficiarios indirectos las empresas y la comunidad. El desarrollo de estos programas implicaría un mejoramiento en las habilidades administrativas dentro del puesto de trabajo con la posibilidad de ascender para los profesionales, mientras que para los estudiantes universitarios implicaría la probabilidad de trabajo inmediato. Al finalizar los programas de formación, la operadora de capacitación otorga a los beneficiarios directos las respectivas certificaciones.

Es factible la realización y culminación del trabajo propuesto pues se cuenta con la ayuda de autoridades de la Institución Educativa Superior, las empresas privadas y los recursos materiales.

## **OBJETIVOS DEL PROYECTO**

### **Objetivo General**

Evaluar la factibilidad para crear una empresa dedicada al desarrollo de programas de formación para estudiantes universitarios y profesionales que requieran mejorar sus competencias en el ámbito laboral.

### **Objetivos Específicos**

1. Realizar un estudio para determinar el tipo de competencias que los empleadores requieren de sus colaboradores del nivel administrativo.
2. Realizar un estudio de las competencias genéricas y específicas con las que se forman a los estudiantes de las carreras afines a las Ciencias Empresariales.
3. Diseñar la propuesta de un programa de formación que desarrolle las competencias genéricas deficientes en los estudiantes universitarios y profesionales afines a las Ciencias Empresariales.
4. Realizar un estudio de factibilidad técnico y económico para crear una empresa dedicada a la formación de competencias para estudiantes universitarios y profesionales.

## METODOLOGÍA

### Tipo de investigación

El presente trabajo es una investigación exploratoria de tipo descriptiva cualitativa puesto que permite conocer situaciones e identificar las características del objeto de estudio y describirlas de forma detallada; utilizando como guía las preguntas de investigación formuladas por el investigador (Bernal, 2010).

### Diseño de investigación

Respecto a la forma de adquirir la información necesaria, se aplicó un método cualitativo que permite recolectar y analizar datos utilizando técnicas que no pretender medir datos numéricos ni analizarlos de forma estadística (Monje, 2011).

Tabla 1 Enfoque cualitativo

<b>Naturaleza</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Muestra</b>	<b>Recolección de datos</b>
Exploratoria y no estructurada	Lograr entendimiento cualitativo	6 a 10 casos representativos	No estructurada
<b>Técnicas</b>	<b>Análisis de datos</b>	<b>Resultado</b>	
Cualitativas (sesiones de grupo, asociación de palabras, entrevistas en profundidad, encuestas pilotos y estudios de casos)	No estadístico	Establecer una comprensión inicial	

Fuente: (Malhotra, 2008)

Elaborado por: (Morán y Zambrano, 2016)

### Técnicas e instrumentos de la investigación cualitativa

Dentro de la investigación cualitativa, la población se definiría de acuerdo a la información y perfiles relevantes de personas que se ajustan a los objetivos de la investigación.



## **Característica de la población**

Elementos: hombres o mujeres profesionales del ámbito laboral y académico

Unidades de muestreo: Área de Talento Humano de empresas privadas y Área dirección de carreras afines a Ciencias Empresariales de Universidades privadas

Extensión: la ciudad de Guayaquil

## **Muestreo no probabilístico**

La selección de los participantes y la estrategia de muestreo se orientó al principio de pertinencia (juicio), cuya muestra incluye a los profesionales que puedan aportar con información a la investigación, y en cuanto al muestreo de lugar se rigió por el principio de conveniencia, ya que se facilitó la labor de registro de información debido a la Feria Laboral desarrollada en la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas dentro del campus universitario de UCSG y a las Facultades relacionadas con las Ciencias Empresariales.

Dado a la limitación de tiempo, la muestra será de cinco gerentes o jefes del Departamento de Talento Humano de empresas privadas y cinco directores de carreras afines a las Ciencias Empresariales de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

Gerente del área de Recursos Humanos:

- Empresa Papelesa S.A.
- Banco Pichincha
- Banco Machala
- Cooperativa Nacional
- Almacenes Artefacta

Rectores de las carreras afines a las Ciencias Empresariales:

- Directora de la carrera de Ingeniería en Gestión Empresarial (UCSG)
- Directora de la carrera de Ingeniería en Formación Dual (UCSG)

- Directora de la carrera de Ingeniería en Comercio y Finanzas Internacionales (UCSG)
- Directora de la carrera de Turismo y Hotelería (UCSG)
- Director de la carrera de Emprendedores (UCSG)

## **Recolección de datos**

### **La entrevista a profundidad**

El propósito de la aplicación de esta entrevista a profundidad (entrevista exploratoria) es para recoger información y dar lugar a que los entrevistados expresen sus opiniones con respecto a las competencias necesarias que se deben o deberían formar dentro del ámbito académico y profesional.

### **Los objetivos de la entrevista a profundidad**

Con esta entrevista a profundidad se pretende conocer los tipos de competencias que requieren los gerentes del área de Talento Humano de los futuros colaboradores (estudiantes universitarios próximos a egresar) y las competencias con las que se forman a los estudiantes universitarios de las carreras afines a las Ciencias Empresariales y como se evalúan las competencias dentro del ámbito académico y laboral. Y a su vez tratar de determinar una brecha existente entre lo que requiere la empresa y lo que forma la universidad.

### **Esquema de preguntas**

Dado a que es una entrevista a profundidad se formula preguntas abiertas de modo que no se establece ningún tipo de restricción (esquema fijo de categorías de respuestas) al momento de que el entrevistado responda. Estas preguntas abiertas son enunciadas con claridad y simplicidad para que reflejen el tema central de la investigación (Del Cid, Méndez, & Sandoval, 2011).

## **Registro de la información**

Para la realización de la entrevista a profundidad se va utilizar una grabadora para registrar las opiniones de los entrevistados (gerentes del área de Talento Humano y Directores de carreras afines a las Ciencias Empresariales).

## **Procesamiento, análisis e interpretación de información**

El objetivo del método cualitativo es interpretar, explorar, indagar todo aquel dato que sea representativo en los datos recogidos (Malhotra, 2008).

Este método se basa en 3 etapas.

### **1. Reducción de datos**

Al concluir las entrevistas a profundidad realizadas a los jefes de Talento Humano y a los directores de carrera afines a las Ciencias Empresariales, se realiza el proceso de categorización que permite establecer o segmentar la información en unidades de análisis (categorías) que resulten relevantes desde el punto de vista de nuestro interés investigativo.

### **2. Presentación de datos**

Una vez establecida las categorías claves y sus correspondientes subcategorías, se procede a realizar una matriz de sentido para agrupar la información respectiva a cada subcategoría. En sí, La realización de la matriz de sentido es para comparar las respuestas del conjunto de entrevistados sobre las competencias.

### **3. Conclusión y verificación.-** en este último paso se toma en cuenta todo aquel dato analizado que presente relación con la pregunta de investigación.

## MARCO TEÓRICO

### Formación basada en competencias: casos universitarios

A partir de la década de los noventa, el EEES<sup>1</sup> manifestó la importancia de incorporar las competencias genéricas en el perfil profesional de todas o la mayoría de las titulaciones, en vista que el mercado laboral demanda colaboradores que no solo posean competencias específicas sino también competencias relacionadas con la capacidad de desenvolverse en el trabajo y en lo personal. En sí, esta incorporación permitió que las universidades europeas modificaran sus programas formativos para que el profesional posea una formación integral (UNED, s.f.).

Tras revisiones de estudios e investigaciones europeas y españolas (proyecto Tuning, ReFLEX, UEconverge, TRANSED, Proyecto DeSeco de la OECD); la UNED<sup>2</sup> ha optado por desarrollar un mapa de competencias genéricas divididas en cuatro categorías con el objetivo de describir el perfil del graduado o licenciado de las carreras a distancia ofertadas (Sánchez, López, & Fernández, s.f.).

Las competencias incluidas en el mapa fueron extraídas de estudios antes mencionados, y pueden estar incluidas en los diferentes niveles académicos de grado, posgrado y doctorado.(UNED, s.f.).

Cabe resaltar que el propósito al crear el mapa, es para que el egresado sea competente y se desenvuelva en la sociedad del Conocimiento y tenga un aprendizaje continuo (UNED, s.f.)

---

<sup>1</sup> Espacio Europeo de Educación Superior

<sup>2</sup> Universidad Nacional de Educación a Distancia que mediante modalidad a distancia ofrece servicio público de Educación Superior en España

Figura 1 Mapa de competencias genéricas de la UNED

Áreas competenciales	Competencias	
Gestión del trabajo autónoma y autorregulada	Competencias de gestión y planificación	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Iniciativa y motivación</li> <li>○ Planificación y organización</li> <li>○ Manejo adecuado del tiempo</li> </ul>
	Competencias cognitivas superiores	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Análisis y Síntesis</li> <li>○ Aplicación de los conocimientos a la práctica</li> <li>○ Resolución de problemas en entornos nuevos o poco conocidos</li> <li>○ Pensamiento creativo</li> <li>○ Razonamiento crítico</li> <li>○ Toma de decisiones</li> </ul>
	Competencias de gestión de la calidad y la innovación	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Seguimiento, monitorización y evaluación del trabajo propio o de otros</li> <li>○ Aplicación de medidas de mejora</li> <li>○ Capacidad de innovación</li> </ul>
Gestión de los procesos de comunicación e información	Competencias de expresión y comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Comunicación y expresión escrita</li> <li>○ Comunicación y expresión oral</li> <li>○ Comunicación y expresión en otras lenguas (con especial énfasis en el inglés)</li> <li>○ Comunicación y expresión matemática, científica y tecnológica (cuando sea requerido y estableciendo los niveles oportunos)</li> </ul>
	Competencias en el uso de las herramientas y recursos de la Sociedad del Conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Competencia en el uso de las TIC</li> <li>○ Competencia en la búsqueda de información relevante</li> <li>○ Competencia en la gestión y organización de la información</li> <li>○ Competencia en la recolección de datos, el manejo de bases de datos y su presentación</li> </ul>
Trabajo en equipo		<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Habilidad para coordinarse con el trabajo de otros</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Habilidad para negociar de forma eficaz</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Habilidad para la mediación y resolución de conflictos</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Habilidad para coordinar grupos de trabajo</li> <li>○ Liderazgo (cuando se estime oportuno en los estudios)</li> </ul>
Compromiso ético		<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Compromiso ético (por ejemplo en la realización de trabajos sin plagios, etc.)</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ética profesional (esta última abarca también la ética como investigador)</li> <li>○ Valores democráticos (derechos fundamentales, igualdad, etc.)</li> </ul>

Fuente: (Sánchez, López, & Fernández, s.f.)

El proyecto Tuning Educational Structure in Europe se creó para afinar las estructuras educativas de los países europeos adheridos, con el objetivo de que las titulaciones sean reconocidas y se conozca las competencias genéricas y específicas de las áreas temáticas (área de estudio) enmarcadas dentro del proyecto (Proyecto Tuning América Latina, 2007).

Un estudio científico realizado por expertos en docencia universitaria cubana, llegaron a la conclusión que las competencias genéricas elaboradas por el mencionado proyecto pueden ser desarrolladas dentro del modelo curricular cubano de la área temática de Química (Vega & De Armas, 2009) .

La química es una ciencia experimental que tradicionalmente ejecutan sus prácticas de laboratorios utilizando una técnica operatoria descrita en manuales. En la actualidad, se trata de que las prácticas de laboratorios empleen un método científico investigativo, que permita al estudiante estudiar de fuentes bibliográficas, formular hipótesis a partir de supuestos, diseñar y ejecutar el experimento aplicando las técnicas idóneas y finalmente encontrar resultados y confirmar o negar la hipótesis planteada.

De esta forma el estudiante al realizar las prácticas de laboratorio ya no seguiría la técnica operativa habitual, sino que cada practica serviría como un peldaño para el desarrollo de la creatividad y la independencia del estudiante (Vega & De Armas, 2009).

Esta carrera posee dos asignaturas: informática química y programación, las cuales emplea TIC <sup>3</sup> para la búsqueda de información. Otra competencia genérica es el dominio del idioma inglés, se lo practica en talleres de conversación relacionados con temas de la carrera. Otras competencias genéricas que se desarrollan dentro de esta carrera: la preservación del medio ambiente, compromiso ético, trabajo colectivo, investigación y la aplicación de conocimientos en la práctica (Vega & De Armas, 2009).

### **Modelo Canvas**

El modelo Canvas es como una herramienta conceptual que con la ayuda de un conjunto de elementos permite saber cómo una empresa puede generar dinero dándole importancia a su segmento de clientes o a su red de afiliados para de esta manera mantener una fuente de ingresos sostenibles (Márquez, 2010).

---

<sup>3</sup> Competencia Genérica del proyecto Tuning : tecnología de la información y la comunicación

El modelo Canvas se basa en nueve bloques temáticos, Márquez (2010) menciona el segmento de clientes clasificados según sus necesidades y a los cuales van dirigidos las ofertas, en tanto el bloque de la propuesta de valor es considerada como un paquete de productos o servicios que atraen a los clientes, los cuales están dispuestos a pagar lo que sea para obtenerla.

En el bloque de canales de distribución y comunicación se pretende que la propuesta de valor a través de la comunicación con los clientes se pueda promocionar valiéndose de la publicidad, puestos de ventas entre otros. Además, el bloque del tipo de relaciones con los clientes toma en cuenta el ciclo de relación en cuanto a la preventa, venta y posventa, y en cuanto a la atención de los clientes va desde las atenciones personalizadas que podrían incluir un ejecutivo de ventas y otra de contact center para relaciones personales-masivas.

El siguiente bloque es de las fuentes de ingresos al ofrecer la propuesta, el bloque de red de afiliados (proveedores – aliados) tiene como factor principal la construcción la oferta de valor u la optimización costos a través de recursos y actividades de terceros; el bloque de recursos claves incluye al talento humano, recursos financieros y físicos.

Estos pueden ser propios o ajenos (aliados o proveedores) y el siguiente bloque se basa en las actividades claves para producir la oferta de valor y el último bloque se basa en la estructura de costos relacionada con los recursos, las actividades, la red aliados y con los demás bloques (Márquez, 2010).

Figura 2 Modelo de negocio de proyectos colaborativos de un centro de desarrollo tecnológico

ALIANZAS	PROCESOS	PROPUESTA DE VALOR	RELACIONAMIENTO	SEGMENTOS DE CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grupos de investigación de las universidades miembros</li> <li>• Grupos de investigación de instituciones aliadas</li> <li>• Equipos de desarrollo de las empresas clientes</li> <li>• Otros centros de desarrollo</li> <li>• Fabricantes de TIC</li> <li>• Proveedores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de proyectos complejos</li> <li>• Investigación</li> <li>• Desarrollo</li> <li>• Transferencia tecnológica</li> <li>• Gestión de propiedad intelectual</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyectos de investigación aplicada, en esquema colaborativo y riesgo compartido<sup>3</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones personales <sup>a</sup></li> <li>• Portal web <sup>b</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresas usuarias de TIC</li> <li>• Operadores de TIC</li> </ul>
	<b>RECURSOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos avanzados en diferentes especialidades de TIC y su apropiación</li> <li>• Recursos frescos</li> <li>• Investigadores</li> <li>• Personal de desarrollo</li> <li>• Laboratorios</li> <li>• Plataformas experimentales</li> </ul>		<b>CANALES DE DISTRIBUCIÓN</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oficina de transferencia de tecnología de la universidad</li> <li>• Directores de grupos de investigación de las universidades</li> <li>• Áreas de I+D de socios empresariales</li> <li>• Brokers y agentes de la relación universidad-empresa</li> </ul>	
<b>COSTOS</b>		<b>INGRESOS</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal <sup>11</sup></li> <li>• Laboratorios</li> <li>• Pruebas piloto</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aportes de participantes en el proyecto</li> <li>• Cofinanciación del Estado (Colciencias, Sena, etc.)</li> <li>• Venta de derechos de propiedad intelectual</li> </ul>		

Fuente: (Márquez, 2010)

## MARCO CONCEPTUAL

### Programa de formación

Antes de iniciar, se definirá con precisión cuál es el significado de la palabra “formar”. Según el Diccionario de la Real Academia Española, en su novena acepción, formar significa: “Dicho de una persona: Adquirir preparación intelectual, moral o profesional”.

Andrade (2011) argumenta que los programas formativos son un diseño curricular sujetos a un proceso de aplicación de estrategias metodológicas para desarrollar ciertas competencias expresadas en contenidos teóricos o prácticos.

Un apropiado proceso de formación no se basa solamente en recibir y retener información sino en analizarla y aplicarla con el fin de quien se forma logre un aprendizaje completo. En este proceso formativo interactúan los siguientes elementos básicos como: el individuo o la institución que promueve la formación, el sujeto que recibe la formación, la metodología y



recursos para promover la formación y por último el espacio físico que será compartido por los agentes formadores y los sujetos (Moreno, 2002).

### **Estudiante Universitario y Profesional**

La Ley Orgánica de Educación Superior (2010), en su artículo 118 establece que “los niveles de formación de la Educación Superior son: el nivel técnico o tecnológico superior, el tercer nivel también llamado grado y el cuarto nivel también llamado postgrado”. Además en este artículo menciona que “un estudiante de grado es orientado a la formación básica o a la preparación para el ejercicio de una profesión. En cambio un estudiante de postgrado es orientado al entrenamiento profesional avanzado o a la especialización científica y de investigación”.

Al culminar los estudios universitarios, el estudiante de tercer nivel obtendrá el grado académico de licenciado o el título profesional universitario o politécnico, y sus equivalentes; el estudiante de postgrado le corresponde un grado académico de maestría, PhD o su equivalente, estos títulos son otorgados por instituciones, representando la culminación de algún curso de estudio.

De la palabra profesión derivan profesionista y profesional que suelen ser usados como sinónimos pero tienen diferencias; Díaz (2013) apunta que un profesionista vendría a ser el recién egresado de técnico o de licenciado de una institución educativa que posee conocimientos esenciales en su área de estudio, en cambio un profesional es aquel que no requiere de un título universitario para ser experto ya que se ha formado a través de un esfuerzo autodidacta. El profesionista se lo puede calificar como profesional, cuando este haya adquirido experiencia en el ejercicio de su carrera al solucionar problemas reales.

### **Formación Profesional**

La formación profesional es una actividad educativa que conlleva componentes teóricos y prácticos orientados a facilitar la obtención de

conocimientos, habilidades y destrezas a las personas sean asalariadas o sin dependencia laboral para desempeñarse en el mercado de trabajo (Casanova, 2003).

En esta formación existen tres subsistemas que son: Formación Profesional Específica (FPE) encaminada al aglomerado de estudiantes que deciden ingresar al mercado de trabajo; Formación Profesional Continua (FPC) se destina a los trabajadores activos que buscan adquirir conocimientos y competencias que pondrán en práctica a lo largo de su vida laboral y Formación Profesional Ocupacional (FPO) encaminada a la reinserción laboral de personas desempleadas (Patim, s.f.).

### **Competencias**

Las competencias son definidas como los conocimientos, las aptitudes profesionales y el saber hacer que se dominan y aplican en un contexto específico (Oficina Internacional del Trabajo, 2005).

Inglaterra y Australia plantearon el enfoque de competencias a partir de 1980, debido al surgimiento de focalizar sus esfuerzos en capacitar a la población, en tener individuos competentes y en la oportunidad de crear estrategias competitivas (González & Larraín, 2007).

Estados Unidos se planteó este enfoque de competencias, de tal forma que realizó revisiones a sus políticas y prácticas laborales, y como resultado surgió una agrupación de competencias incluidas en el Informe SCANS (Secretary's Commission on Achieving News Skills) las cuales fueron categorizadas en cinco competencias básicas: gestión de recursos, relaciones interpersonales, gestión de información, comprensión sistémica y dominio tecnológico (Maldonado, 2014).

González y Larraín (2007) indican que la aplicación del enfoque de competencias se debe a la acción de eliminar problemas relacionados con quejas de empleadores que no encontraban personal que se adecue al perfil

del puesto de trabajo, debido a una falta de ajuste entre el aprendizaje técnico y lo que necesita un sector productivo

Tal desfase convirtió en deficiente el sistema académico provocando reformas educativas canalizadas a mejorar los programas de formación con base a la demanda empresarial (Maldonado, 2014).

### **Tipos De Competencias**

Existen diferentes tipos de competencias clasificadas por diversos autores, en este estudio investigativo se menciona tres tipos de competencias: las competencias básicas también denominadas instrumentales, las competencias genéricas también denominada generales o transversales y competencias específicas también denominadas técnicas o especializadas.

A lo expresado anteriormente sobre de los tipos de competencias, Maldonado (2014) indica que las competencias básicas son esenciales para desarrollar los demás tipos de competencias, como las siguientes: lingüística, comunicativa, interactiva, matemáticas y ciencias básicas.

Por otra parte las competencias genéricas son habilidades, actitudes y conocimientos requeridas en cualquier área profesional (Universidad de la Frontera, s.f.). Y finalmente las competencias específicas se plasman en programas académicos (pregrado y posgrado) de las áreas temáticas que ofrecen los institutos de Educación Superior (Maldonado, 2014).

Tabla 2 Lista de competencias genéricas o transversales

<b>INSTRUMENTALES</b>	<b>PERSONALES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de análisis y síntesis</li> <li>• Capacidad de organización y planificación</li> <li>• Comunicación oral y escrita</li> <li>• Conocimiento de una lengua extranjera</li> <li>• Conocimientos de informática relativos al ámbito de estudio</li> <li>• Capacidad de gestión de la información</li> <li>• Resolución de problemas</li> <li>• Toma de decisiones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Trabajo en un contexto internacional</li> <li>• Reconocimiento a la diversidad y la multiculturalidad</li> <li>• Trabajo en equipo de carácter interdisciplinario</li> <li>• Habilidades en las relaciones interpersonales</li> <li>• Razonamiento crítico</li> <li>• Compromiso ético</li> </ul>
<b>SISTÉMICAS</b>	<b>OTRAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprendizaje autónomo</li> <li>• Creatividad</li> <li>• Conocimiento de otras culturas y costumbre</li> <li>• Motivación por la calidad</li> <li>• Adaptación a nuevas situaciones</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Iniciativa y espíritu emprendedor</li> <li>• Sensibilidad hacia temas medioambientales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de aplicar los conocimientos teóricos en la práctica</li> <li>• Uso de Internet como medio de comunicación y como fuente de información</li> <li>• Experiencia previa</li> <li>• Capacidad para comunicarse con personas no expertas en la materia</li> <li>• Capacidad de entender el lenguaje y propuestas de otros especialistas</li> <li>• Ambición profesional</li> <li>• Capacidad de autoevaluación</li> <li>• Capacidad de negociación</li> </ul>

Fuente: Universidad de Córdoba (<https://www.uco.es/> )

## **La Educación Superior basada en Competencias**

En 1998, ministros de la educación superior de 4 países europeos, llegaron a la conclusión que ante el dinámico ambiente educativo y laboral, los estudiantes universitarios buscan un sistema de educación superior que ofrezca movilidad, cooperación y convalidación de créditos.

Posteriormente los ministros de Educación Superior de 30 Estados Europeos suscribieron la Declaración de Bolonia en 1999 y en el año 2000 nace el Proyecto Tuning Educational Structures in Europe y se vincula a los objetivos políticos de la Declaración de Bolonia (Ramírez & Medina, s.f.).

El proyecto Tuning América Latina tiene cuatro líneas de trabajo que son las siguientes: las competencias genéricas y las competencias específicas de áreas de estudio (Administración de Empresas, Arquitectura, Derecho, Educación, Enfermería, Física, Geología, Historia, Informática, Innovación social, Matemática, Medicina y Química), los enfoques de enseñanza, aprendizaje y evaluación, los créditos académicos y la calidad de los programas (Proyecto Tuning América Latina, 2007).

Este proyecto considera que para lograr competitividad y empleabilidad el profesional debe mejorar sus competencias genéricas que incluyen elementos de orden cognitivo así como orden motivacional, y de ella deriva competencias instrumentales, personales y sistémicas; además las competencias específicas relacionadas con el área de estudio, las cuales también pueden ser consideradas dentro un proceso de titulación (Ramírez & Medina, s.f.).

El Ecuador participa en el proyecto Alfa Tuning América Latina: Innovación y Educativa y Social (2011-2013) a través de su Centro Nacional Tuning y las 12 universidades representantes en las áreas temáticas antes mencionadas.

Tabla 3 Las competencias genéricas acordadas para América Latina

- 1) Capacidad de abstracción, análisis y síntesis
- 2) Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica
- 3) Capacidad para organizar y planificar el tiempo
- 4) Conocimientos sobre el área de estudio y la profesión
- 5) Responsabilidad social y compromiso ciudadano
- 6) Capacidad de comunicación oral y escrita
- 7) Capacidad de comunicación en un segundo idioma
- 8) Habilidades en el uso de las tecnologías de la información y de la comunicación
- 9) Capacidad de investigación
- 10) Capacidad de aprender y actualizarse permanentemente
- 11) Habilidades para buscar, procesar y analizar información procedente de las fuentes diversas
- 12) Capacidad crítica y autocrítica
- 13) Capacidad para actuar en nuevas situaciones
- 14) Capacidad creativa
- 15) Capacidad para identificar, plantear y resolver problemas
- 16) Capacidad para tomar decisiones
- 17) Capacidad de trabajo en equipo
- 18) Habilidades interpersonales
- 19) Capacidad de motivar y conducir hacia metas comunes
- 20) Compromiso con la preservación del medio ambiente
- 21) Compromiso con su medio socio-cultural
- 22) Valoración y respeto por la diversidad y multiculturalidad
- 23) Habilidad para trabajar en contextos internacionales
- 24) Habilidad para trabajar en forma autónoma
- 25) Capacidad para formular y gestionar proyectos
- 26) Compromiso ético
- 27) Compromiso con calidad

Fuente: (Proyecto Tuning América Latina, 2007)

Tabla 4 Las Competencias Específicas de Administración de Empresas

- 1) Desarrollar un planteamiento estratégico, táctico y operativo
- 2) Identificar y administrar los riesgos de negocios de las organizaciones
- 3) Identificar y optimizar los procesos de negocio de las organizaciones
- 4) Administrar un sistema logístico integral
- 5) Desarrollar, implementar y gestionar sistemas de control administrativo
- 6) Identificar las interrelaciones funcionales de la organización
- 7) Evaluar el marco jurídico aplicado a la gestión empresarial
- 8) Elaborar, evaluar y administrar proyectos empresariales en diferentes tipos de organizaciones
- 9) Interpretar la información contable y la información financiera para la toma de decisiones gerenciales
- 10) Usar la información de costo para el planteamiento, el control y la toma de decisiones
- 11) Tomar decisiones de inversión, financiamiento y gestión de recursos financieros e la empresa
- 12) Ejercer el liderazgo para el logro y consecución de metas en la organización
- 13) Administrar y desarrollar el talento humano en la organización
- 14) Identificar aspectos éticos y culturales de impacto recíproco entre la organización y el entorno
- 15) Mejorar e innovar los procesos administrativos
- 16) Detectar oportunidades para emprender nuevos negocios y/o desarrollar nuevos productos
- 17) Utilizar las tecnologías de información y comunicación en la gestión
- 18) Administrar la infraestructura tecnológica de una empresa
- 19) Formular y optimizar sistemas de información para la gestión
- 20) Formular planes de marketing

Fuente: (Proyecto Tuning América Latina, 2007)

A continuación se visualiza un ejemplo de enseñanza – aprendizaje de una competencia genérica y una competencia específica del área temática: Administración de Empresas

Figura 3 Responsabilidad social y Compromiso ciudadano

Niveles	Indicadores	Descriptor
Primer Nivel: Conocimiento Identifica y evoca nociones y conceptos sobre responsabilidad social y compromiso ciudadano, vinculados a la realidad social, económica y ambiental con la que interactúa.	Reconoce su responsabilidad social y su papel de ciudadano responsable.	a) Identifica el comportamiento familiar, organizacional y de la comunidad. b) Define su rol en la comunidad. c) Enlista las actividades relacionadas con responsabilidad social y compromiso.
Segundo Nivel: Comprensión Proporciona ejemplos y contraejemplos de comportamientos responsables y de compromiso ciudadano en diferentes ámbitos sociales, económicos y ambientales.	a) Comprende los diferentes valores humanos y sociales. b) Reflexiona constantemente en la búsqueda del bien común.	a) Contribuye en la generación de un clima sano dentro y fuera de la organización. b) Demuestra comprensión sobre los conceptos de rectitud y honestidad. c) Propone acciones colectivas de mejoramiento.
Tercer Nivel: Aplicación Realiza actividades en uno o más ámbitos sociales, económicos o ambientales y demuestra su responsabilidad social y compromiso ciudadano.	a) Muestra diferentes formas de compromiso ciudadano. b) Muestra diferentes formas de ser una persona socialmente responsable.	a) Realiza una o más actividades de compromiso ciudadano. b) Participa en actividades deportivas y/o culturales. c) Participa en actividades sociales y/o de protección medioambiental.

Fuente: (Proyecto Tuning América Latina, 2007)

Figura 4 Interpretar la información contable y la información financiera para la toma de decisiones gerenciales

Niveles	Indicadores	Descriptor
Primer nivel: Conocimiento. Conoce e identifica los componentes de la estructura contable y financiera de la empresa	a) Conoce los fundamentos contables. b) Identifica la estructura de los estados financieros.	A1. No conoce los fundamentos contables. A2. Entiende los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA). A3. Reconoce los ajustes a la información contable a partir de los PCGA. B1. No distingue los Estados Financieros (EEFF). B2. Distingue las diferencias entre los EEFF pero no entiende los componentes que los conforman. B3. Relaciona los EEFF y sus componentes.
Segundo nivel: Comprensión. Interpreta la información a través de indicadores financieros.	a) Calcula razones financieras pertinentes y oportunas. b) Utiliza el análisis vertical y horizontal para la toma de decisiones.	A1. No conoce las diferentes razones financieras. A2. Conoce las razones financieras pero no es capaz de calcularlas correctamente. A3. Calcula las razones financieras. A4. Interpreta las razones financieras. B1. No es capaz de decidir qué información utilizar para el análisis vertical y horizontal. B2. Realiza el análisis vertical y horizontal con la información adecuada. B3. Interpreta los resultados del análisis vertical y horizontal.
Tercer nivel: Aplicación. Toma decisiones gerenciales a partir de la información contable y financiera	a) Identifica los problemas. b) Propone alternativas para su solución y toma la decisión adecuada.	A1. Analiza los indicadores financieros pero no los relaciona con los problemas reales de la empresa. A2. A partir de los indicadores financieros, detecta las áreas en las cuales tiene que profundizar el análisis. A3. Detecta los problemas como resultado del análisis financiero. B1. No toma algún tipo de decisión. B2. Toma decisiones pero sin evaluar escenarios. B3. Evalúa el impacto de las diferentes alternativas de solución. B4. Elige el mejor escenario y asume la responsabilidad de la decisión tomada.

Fuente: (Proyecto Tuning América Latina, 2007)



## **Competencia Laboral**

De acuerdo Miranda (2003) la competencia laboral abarca actitudes, conocimientos y destrezas que tienden a ejecutarse en situaciones reales del puesto de trabajo al cumplir tareas o funciones que son evaluadas a través de criterios de realización para determinar una ejecución competente.

Las competencias laborales se pueden visualizar como una agrupación formada por las competencias básicas necesarias para obtener las competencias genéricas, una vez alcanzadas ciertas competencias genéricas se pueden adquirir competencias específicas (González & Larraín, 2007).

Al hablar del enfoque de competencias laborales se debe distinguir las cuatro fases de su aplicación:

- a) Identificación de competencias es un proceso que entabla y evalúa el desempeño del individuo en el trabajo. Para su identificación se dispone de tres metodologías muy reconocidas como González y Larraín (2007) lo explican: el análisis constructivista que examina el trabajo en su contexto dinámico, el análisis funcional estudia la relación entre el desempeño de trabajo y recursos utilizados (función productiva) y además considera condiciones de seguridad y salud del trabajador y finalmente el análisis ocupacional utilizado para el diseño curricular basado en competencias.
- b) La normalización de competencias son el conjunto de competencias necesarias dentro de un perfil que han sido modificadas y aprobadas por los entendidos del mundo del trabajo
- c) Formación basada en competencias: una vez definida la descripción de las competencias y su normalización, será de gran ayuda para elaborar los currículos de formación.

d) La evaluación de competencias es un proceso teórico-práctico para evidenciar que el desempeño laboral fue logrado con base en la norma, y posterior a la evaluación se procede a emitir un certificado de competencias.

## **MARCO REFERENCIAL**

### **Adams Capacitación**

ADAMS es un instituto creado en 1957 con el propósito de brindar una capacitación práctica a profesionales que necesitan mejorar sus habilidades administrativas y en los estudiantes universitarios buscan desarrollar una amplia diversificación en cuanto al ambiente laboral.

### **Propuesta de valor en ADAMS CAPACITACIÓN**

El programa surge para satisfacer las necesidades del departamento de administración de cualquier tipo de empresa pública o privada en cuanto a asesorías contables y fiscales la duración del curso es de 90 horas.

### **Puestos de trabajo:**

Técnico superior en contabilidad o finanzas.

Auditor de cuentas o asesor tributario.

### **Objetivos**

- Detectar las operaciones económicas financieras que afecten al patrimonio empresarial, además de analizar los métodos contables como partida doble y sus fases.
- Se dará a conocer los pasos para elaborar un correcto ciclo económico de información basado en una metodología contable.
- Desarrollo de habilidades para identificar las necesidades que requiere un puesto de trabajo de esta área, valorando el desempeño que mantiene la empresa tanto en lo económico como en lo social.

### **Recursos físicos**

- Una agencia donde se capacitara a estudiantes y profesionales.
- Se posee material didáctico para garantizar el proceso de enseñanza.

Figura 5 Modelo Canvas de ADAMS

ALIANZAS	PROCESOS	PROPUESTA DE VALOR	RELACIONAMIENTO	SEGMENTOS DE CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> <li>· INFOJOBS</li> <li>· MINISTERIO DE EMPLEO</li> <li>· FACUA</li> <li>· ARMSSTRONG</li> <li>· SINDICATO UNIFICADO DE POLICIA</li> </ul>	En el proceso de cada curso los instructores mantienen una metodología teórica-práctica con expositores de acciones genéricas y específicas	El proyecto de ADAMS muestra una propuesta de valor que no tienen otros centros formativos en cuanto a la experiencia de desarrollar y gestionar planes de capacitación para diferentes empresas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>· FUJI FILM</li> <li>· DELOITTE AND TOUCH</li> <li>· MAPFRE</li> <li>· SANITAS</li> <li>· GRUPO EON</li> </ul>	El instituto está destinado para profesionales, estudiantes universitarios, personas particulares y empresas privadas o públicas
	<b>RECURSOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Laboratorios</li> <li>· Material didáctico</li> <li>· Proyector</li> <li>· Pizarra digital</li> <li>· Mobiliario docente</li> <li>· Ordenadores</li> <li>· Material audiovisual</li> </ul>		<b>CANALES DE DISTRIBUCIÓN</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Nueva web</li> <li>· Facebook y twitter</li> <li>· Blogs ADMAS capacitación</li> </ul>	
	<b>COSTOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Libros teórico y prácticos</li> <li>· Materiales de práctica; uso de equipos y herramientas</li> <li>· Instalaciones</li> </ul>		<b>INGRESOS</b> <p>Los ingresos del instituto son a través de pagos por personas particulares y en caso de profesionales ellos deben hablar con sus empresas para que el costo del curso sea descontado a través de su rol.</p>	

Elaborado por: (Morán y Zambrano, 2016)

### Instituto Salvadoreño de Formación Profesional- INSAFORP

Insaforp es un instituto creado para ayudar a satisfacer las necesidades del departamento de recursos humanos, brindando capacitación formativa a profesionales y aspirantes a un puesto de trabajo dentro de una compañía, además ayuda con el desarrollo económico y social de un país. Durante la entrevista realizada por la periodista Andrea Navas, el presidente de

Insaforp, Lic. Ricardo Montenegro, señaló que se pretende tomar ciertas perspectivas del modelo SENAI (Servicio Nacional de Aprendizaje Industrial) desarrollado en Brasil, con la intención de mejorar la formación profesional en base a lo industrial y tecnológico.

Figura 6 Modelo Canvas de INSAFORP

ALIANZAS	PROCESOS	PROPUESTA DE VALOR	RELACIONAMIENTO	SEGMENTOS DE CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Convenio INSAFORP-Catholic Relief Services - CRS</li> <li>· Convenio INSAFORP-USAID</li> <li>· CIF OIT - Turín, Italia</li> <li>· Atención inversionista establecido: PROESA-INSAFORP</li> </ul>	<p>En el proceso de cada curso los instructores mantienen una metodología en las actividades como de planificación, facilitación, evaluación y transversales</p>	<p>El proyecto de Insaforp brinda oficinas y técnicas que proporcionen o incrementen los conocimientos, aptitudes y habilidades prácticas ocupacionales</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Fundación Pestalozzi - SWISSCONTACT - ÁGAPE</li> <li>· Demanda Formativa</li> </ul>	<p>Profesionales que necesitan mejorar sus habilidades dentro de una área de trabajo o para jóvenes que aún no realizan ningún tipo de actividad laboral</p>
	<b>RECURSOS</b>		<b>CANALES DE DISTRIBUCIÓN</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Laboratorios</li> <li>· Material didáctico</li> <li>· Proyector</li> <li>· Pizarra digital</li> <li>· Pruebas automotrices</li> <li>· Prácticas en plantas eléctricas</li> <li>· Máquinas de coser</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>· Sc Services</li> <li>· Universidad Don Bosco</li> <li>· Universidad politécnica de el Salvador</li> </ul>	
<b>COSTOS</b>		<b>INGRESOS</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Pago del instructor</li> <li>· Materiales de práctica y didactico ; uso de equipos y herramientas</li> <li>· Instalaciones y impuestos</li> </ul>		<p>Aportes patronales en las planillas mensuales de sueldos de cada empresa o el sector agropecuario y también por los servicios financieros que realiza cada banco como inversiones o depósitos bancarios para luego donar un proporcional a este instituto</p>		

Elaborado por: (Morán y Zambrano, 2016)

## **MARCO LEGAL**

En varios países buscan como requisito poseer un marco nacional de competencias que reconozca las distintas áreas de desempeño ocupacional y niveles de competencias.

En una descripción detallada, (Irigoin & Vargas, s.f.) mencionan que el área ocupacional es una agrupación de ocupaciones con características comunes y poseen distintas competencias relativas al desempeño, en cambio el nivel de competencia difiere del grado de dificultad de las ocupaciones.

En el Ecuador se lleva a cabo el cambio de la matriz productiva, por lo que han puesto en marcha varios proyectos, uno de ellos y conjuntamente con la política de capacitación y formación profesional apunta al desarrollo del talento humano. Su objetivo es tener talento humano calificado para que afronte los cambios productivos y tecnológicos.

Debido a este cambio, se toma en consideración el enfoque de competencias en el ámbito educativo y en el laboral para de esta manera focalizar el esfuerzo en mejorar las competencias; entonces se origina el Plan Nacional de Capacitación y Formación Profesional del Talento Humano del Sector Productivo (2013-2017) que se enmarca dentro de lo planteado por la actual Constitución de la República del Ecuador.

Las Normas de Competencia Laboral están determinadas en las Normas Técnicas del Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN), cuya información sobre los perfiles ocupaciones es levantada a nivel nacional por La Dirección de Competencias y Certificación de la SETEC o la SENESCYT (Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional, 2013).

Las competencias laborales deben ser evaluadas y certificadas por instituciones avaladas por el Organismo de Acreditación Ecuatoriano (OAE). La acreditación debe estar registrada en las normas técnicas de competencia general para que pueda ser efectuada.

Antes de emitir las certificaciones de competencias, los individuos deben demostrar través de una evaluación que poseen los conocimientos y las habilidades necesarias en la actividad que desean desempeñarse. Hay que recalcar que las competencias laborales son clasificadas en cinco niveles, en base a los diferentes perfiles ocupacionales identificados en las normas de competencia laboral.

De acuerdo a la Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional (2013), se identifica los siguientes niveles de competencias laborales:

En el primer nivel se incluye competencias en la realización de actividades de tipo operativa, solo se necesita de destrezas básicas, estas actividades son supervisadas. En el segundo nivel estas registradas las competencias relacionada con la interpretación de información para brindar soluciones y posterior la realización de tareas, estas actividades corren por cuenta el individuo pero siguen siendo supervisadas.

Un tercer nivel incluye las competencias al momento de realizar actividades con alto grado de responsabilidad, autonomía, además de enfocarse en dirigir y supervisar el trabajo de otros. El cuarto nivel están las competencias utilizadas para ejecutar actividades profesionales y técnicas complejas, esta actividades se realizan bajo autonomía y responsabilidad.

Finalmente, el nivel quinto es para las competencias que implican alto grado de responsabilidad y además de tomar en consideración la medición y el crecimiento tanto del desempeño propio y de los demás empleados.

# CAPÍTULO I

## COMPETENCIAS QUE LOS EMPLEADORES REQUIEREN DE SUS COLABORADORES

### 1.1. Guía de preguntas

A partir de la información expuesta en el Marco Teórico, se establecen los temas más sobresalientes que son presentados en forma de preguntas en la entrevista a profundidad, este formato se encuentra en (Anexo 1).

### 1.2. Informes de entrevistas a empleadores de empresas privadas

#### INFORME DE PAPELESA S.A.

El presente informe expositivo tiene como objetivo conocer cuáles son las competencias requeridas por los empleadores de empresas privadas de bienes o servicios al momento de contratar a un aspirante para un cargo administrativo. Para obtener la información se realizó una entrevista al jefe de selección de personal.

Esta entrevista tuvo lugar en la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, en la feria laboral organizada por la asociación de estudiantes. La entrevista duró 5 minutos y se utilizó la grabadora como instrumento de recolección de datos. Al preguntar cuáles eran las competencias que buscan en un postulante recalcó el entrevistador que *“Las competencias dependen de cada compañía, pero para nosotros estaría bien el trabajar en equipo”*.

El empleador de esta empresa considera que los postulantes modernos carecen de ciertas competencias porque expuso que *“La competencia menos desarrollada es conocer las técnicas de un puesto de trabajo de acuerdo al perfil de la carrera”* entonces consideran que las universidades deberían de reforzar a los estudiantes en estos puntos, por el contrario si rescata que hay postulantes competentes capaces de desenvolverse muy

bien en una área de trabajo al preguntar si durante la selección se visualiza aspirantes de competencias que ellos necesitan y expuso *“La competencia más destacada son el emprendimiento y liderazgo”*.

Los cursos realizados por iniciativa propia del postulante si son considerados, dependiendo del área que requieren y si son teóricos-prácticos preferibles. Las áreas que ellos por lo general relacionan con estos cursos son de comercio exterior y seguridad industrial.

Al preguntar acerca de cómo miden las competencias dependiendo del área de trabajo, el entrevistador acotó *“El jefe de área traza objetivos y a la vez trabaja en sus debilidades”*. En cuanto al método para evaluar las competencias durante una entrevista laboral no se obtuvo una respuesta clara debido al derecho de privacidad por parte de la empresa. La entrevista descripta en su totalidad se encuentra en (Anexo 3).

Tabla 5 Opinión derivada de la entrevista realizada al primer entrevistado

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	ENTREVISTADO 1
CATEGORIA 1 COMPETENCIAS	Competencias requeridas por los empleadores	Las competencias dependen de cada compañía, pero para ellos estaría bien el trabajar en equipo
	Competencias menos desarrolladas	La competencia menos desarrollada es conocer las técnicas de un puesto de trabajo de acuerdo al perfil de la carrera.
	Competencias mejor desarrolladas	Las competencias más destacada es el emprendimiento
CATEGORIA 2 MEDICIÓN DE CURSOS ADICIONALES	Valor de los programas de capacitación	Los cursos realizados dependiendo del área que requieren capacitación son de comercio exterior y seguridad industrial
	tipos de programas	Trabajo en equipo y liderazgo
CATEGORIA 3 MEDICIÓN DE LAS COMPETENCIAS	métodos para evaluar las competencias	Durante la entrevistada no especificó qué tipo de métodos emplean para la evaluación de cada aspirante.
	métodos para desarrollar nuevas competencias	El jefe de área traza objetivos y a la vez trabaja en sus debilidades.

Elaborado por: (Morán y Zambrano, 2016)



## **INFORME ALMACENES ARTEFACTA**

El presente informe expositivo tiene como objetivo conocer cuáles son las competencias requeridas por los empleadores de empresas privadas de bienes o servicios al momento de contratar a un aspirante para un cargo administrativo. Para obtener la información se realizó una entrevista al jefe de selección de personal.

Esta entrevista tuvo lugar en la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, en la feria laboral organizada por la asociación de estudiantes. La entrevista duró 6 minutos y se utilizó la grabadora como instrumento de recolección de datos.

Al preguntar cuáles eran las competencias que buscan en un postulante recalcó el entrevistador que *“La empresa busca competencias relacionadas con creatividad, trabajo en equipo, negociación y liderazgo”*.

El empleador de esta empresa considera que los postulantes modernos carecen de ciertas competencias porque expuso que *“La competencia menos desarrollada es el liderazgo que probablemente puede ser adquirido por la experiencia”*. Por el contrario si rescata que hay postulantes competentes capaces de desenvolverse muy bien en un área de trabajo al preguntar si durante la selección se visualiza aspirantes de competencias que ellos necesitan y expuso *“La competencia más destacada es la creatividad”*.

Los cursos realizados por iniciativa propia del postulante si son considerados una ventaja durante el proceso de selección y si son de liderazgo o métodos de negociación preferibles, debido a que ellos evalúan el área de negociación.

Al preguntar acerca de cómo miden las competencias dependiendo del área de trabajo, el entrevistador acotó *“A través de mentoring o capacitación”*. En cuanto al método para evaluar las competencias durante una entrevista laboral mencionó *“Para medir las competencias se realizan pruebas*

psicotécnicas y cuando es necesario se realiza un test". La entrevista descripta en su totalidad se encuentra en (Anexo 4).

Tabla 6 Opinión derivada de la entrevista realizada al segundo entrevistado

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	ENTREVISTADO 2
CATEGORIA 1 COMPETENCIAS	Competencias requeridas por los empleadores	La empresa busca competencias relacionadas con creatividad, trabajo en equipo, negociación y liderazgo.
	Competencias menos desarrolladas	La competencia menos desarrollada es el liderazgo que probablemente puede ser adquirido por la experiencia.
	Competencias mejor desarrolladas	La competencia más destacada es la creatividad
CATEGORIA 2 MEDICIÓN DE CURSOS ADICIONALES	Valor de los programas de capacitación	Toman en cuenta los cursos porque se piensa que pueden desempeñarse mejor en el cargo.
	tipos de programas	los cursos de liderazgo y métodos de negociación
CATEGORIA 3 MEDICIÓN DE LAS COMPETENCIAS	métodos para evaluar las competencias	Para medir las competencias se realizan pruebas psicotécnicas y cuando es necesario se realiza test.
	métodos para desarrollar nuevas competencias	a través de mentoring o capacitación

Elaborado por: (Morán y Zambrano, 2016)

## **INFORME DE BANCO PICHINCHA**

El presente informe expositivo tiene como objetivo conocer cuáles son las competencias requeridas por los empleadores de empresas privadas de bienes o servicios al momento de contratar a un aspirante para un cargo administrativo. Para obtener la información se realizó una entrevista al jefe de selección de personal.

Esta entrevista tuvo lugar en la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, en la feria laboral organizada por la asociación de estudiantes. La entrevista duró 5 minutos y se utilizó la grabadora como instrumento de recolección de datos.

Al preguntar cuáles eran las competencias que buscan en un postulante recalcó el entrevistador que *“La empresa busca competencias como el trabajo en equipo, orientación al servicio del cliente, visión de valor”*.

El empleador de esta empresa considera que los postulantes modernos carecen de ciertas competencias porque expuso *“Para la empresa probablemente liderazgo es una de las competencias que más falta por trabajar”*. Por el contrario si rescata que hay postulantes competentes capaces de desenvolverse muy bien en un área de trabajo al preguntar si durante la selección se visualiza aspirantes de competencias que ellos necesitan y expuso *“La competencia más destacada es el trabajo en equipo”*.

Los cursos realizados por iniciativa propia del postulante son considerados como un valor agregado y si son cursos de administración preferibles, debido a que ellos evalúan constantemente en el área de gestión financiera.

Al preguntar acerca de cómo miden las competencias dependiendo del área de trabajo, el entrevistador acotó *“A través del desarrollo de un Plan estratégico para fomentar en la organización”*. En cuanto al método para evaluar las competencias durante una entrevista laboral mencionó *“La empresa utiliza el modelo de Martha Alles, este modelo va desde el proceso*

de selección, medición y evaluación. La entrevista descrita en su totalidad se encuentra en (Anexo 5).

Tabla 7 Opinión derivada de la entrevista realizada al tercer entrevistado

<b>CATEGORIAS</b>	<b>SUBCATEGORIAS</b>	<b>ENTREVISTADO 3</b>
CATEGORIA 1 COMPETENCIAS	Competencias requeridas por los empleadores	La empresa busca competencias como el trabajo en equipo, orientación al servicio del cliente, visión de valor.
	Competencias menos desarrolladas	Para la empresa probablemente liderazgo es una de las competencias que más falta por trabajar.
	Competencias mejor desarrolladas	la competencia más destacada es el trabajo en equipo
CATEGORIA 2 MEDICIÓN DE CURSOS ADICIONALES	Valor de los programas de capacitación	Los cursos adicionales son considerados como un valor agregado.
	tipos de programas	cursos administrativos o de directrices
CATEGORIA 3 MEDICIÓN DE LAS COMPETENCIAS	métodos para evaluar las competencias	Ellos utilizan el modelo de Martha Alles, este modelo va desde el proceso de selección, medición y evaluación.
	métodos para desarrollar nuevas competencias	Desarrollo de un Plan estratégico para fomentar en la organización.

Elaborado por: (Morán y Zambrano, 2016)

## **INFORME DE BANCO MACHALA**

El presente informe expositivo tiene como objetivo conocer cuáles son las competencias requeridas por los empleadores de empresas privadas de bienes o servicios al momento de contratar a un aspirante para un cargo administrativo. Para obtener la información se realizó una entrevista al jefe de selección de personal.

Esta entrevista tuvo lugar en la matriz del Banco Machala ubicada en la Ciudad de Guayaquil. La entrevista duró 4 minutos y se utilizó la grabadora como instrumento de recolección de datos.

Al preguntar cuáles eran las competencias que buscan en un postulante recalcó el entrevistador que *“La empresa busca el trabajo en equipo, liderazgo y la resolución de un conflicto”*.

El empleador de esta empresa considera que los postulantes modernos carecen de ciertas competencias porque expuso *“La competencia menos desarrollada es no resolver una situación analítica o estadística”*. Por el contrario si rescata que hay postulantes competentes capaces de desenvolverse muy bien en un área de trabajo al preguntar si durante la selección se visualiza aspirantes de competencias que ellos necesitan y expuso *“Las competencias más desarrolladas son la presencia y la forma de expresarse a pesar de ser consideradas como actitud”*.

Los cursos realizados por iniciativa propia del postulante si son considerados, dependiendo del área que requieren y si son cursos de contabilidad o riesgo preferibles, debido a que ellos evalúan el área financiera.

Al preguntar acerca de cómo miden las competencias dependiendo del área de trabajo, el entrevistador acotó *“Que trabajan en el desarrollo de nuevas técnicas y sobre todo las relaciones interpersonales”*. En cuanto al método para evaluar las competencias durante una entrevista laboral mencionó *“Para medir las competencias manejamos ciertas pruebas básicas de*

*inteligencia y personalidad para destacar el mayor puntaje*". La entrevista descripta en su totalidad se encuentra en (Anexo 6).

Tabla 8 Opinión derivada de la entrevista realizada al cuarto entrevistado

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	ENTREVISTADO 4
CATEGORIA 1 COMPETENCIAS	Competencias requeridas por los empleadores	La empresa busca el trabajo en equipo, liderazgo y la resolución de un conflicto
	Competencias menos desarrolladas	La competencia menos desarrollada es no resolver una situación analítica o estadística.
	Competencias mejor desarrolladas	las competencias más desarrolladas son la presencia y la forma de expresarse a pesar de ser considerada como actitud
CATEGORIA 2 MEDICIÓN DE CURSOS ADICIONALES	Valor de los programas de capacitación	La empresa considera que mientras más capacitados estén mucho mejor.
	tipos de programas	área contable o de riesgo
CATEGORIA 3 MEDICIÓN DE LAS COMPETENCIAS	métodos para evaluar las competencias	Para medir las competencias manejan ciertas pruebas básicas de inteligencia y personalidad para destacar el mayor puntaje
	métodos para desarrollar nuevas competencias	El desarrollo de nuevas técnicas y sobre todo las relaciones interpersonales.

Elaborado por: (Morán y Zambrano, 2016)

## **INFORME DE COOPERATIVA NACIONAL**

El presente informe expositivo tiene como objetivo conocer cuáles son las competencias requeridas por los empleadores de empresas privadas de bienes o servicios al momento de contratar a un aspirante para un cargo administrativo. Para obtener la información se realizó una entrevista al jefe de selección de personal.

Esta entrevista tuvo lugar en la matriz de la Cooperativa Nacional ubicada en la Ciudad de Guayaquil. La entrevista duró 5 minutos y se utilizó la grabadora como instrumento de recolección de datos.

Al preguntar cuáles eran las competencias que buscan en un postulante recalcó el entrevistador que *“La empresa busca competencias basadas en liderazgo, trabajo en equipo y atención al cliente”*.

El empleador de esta empresa considera que los postulantes modernos carecen de ciertas competencias porque expuso *“La empresa considera que la competencia más deficiente es la capacidad de adaptación a un nuevo ambiente laboral”*. Por el contrario si rescata que hay postulantes competentes capaces de desenvolverse muy bien en un área de trabajo al preguntar si durante la selección se visualiza aspirantes de competencias que ellos necesitan y expuso *“Las competencias mejores desarrolladas son la iniciativa, la creatividad para innovar”*.

Los cursos realizados por iniciativa propia del postulante si son considerados en una hoja de vida y mientras muestre más horas de capacitaciones en cursos de contabilidad mejor.

Al preguntar acerca de cómo miden las competencias dependiendo del área de trabajo, el entrevistador acotó *“A través de capacitación-práctica para ayudar al trabajador en esas debilidades”*. En cuanto al método para evaluar las competencias durante una entrevista laboral mencionó *“La empresa se maneja por filtros que consisten en test o pruebas de inteligencia”*. La entrevista descrita en su totalidad se encuentra en (Anexo 7).

Tabla 9 Opinión derivada de la entrevista realizada al quinto entrevistado

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	ENTREVISTADO 5
CATEGORIA 1 COMPETENCIAS	Competencias requeridas por los empleadores	La empresa busca competencias basadas en liderazgo, trabajo en equipo y atención al cliente.
	Competencias menos desarrolladas	La empresa Considera que la competencia más deficiente es la capacidad de adaptación a un nuevo ambiente laboral
	Competencias mejor desarrolladas	Las competencias mejores desarrolladas son la iniciativa, la creatividad para innovar.
CATEGORIA 2 MEDICIÓN DE CURSOS ADICIONALES	Valor de los programas de capacitación	La empresa toma en cuenta una hoja de vida que muestre varias horas de capacitaciones
	tipos de programas	Cursos prácticos-teóricos de liderazgo
CATEGORIA 3 MEDICIÓN DE LAS COMPETENCIAS	métodos para evaluar las competencias	La empresa se maneja por filtros que consisten en test o pruebas de inteligencia.
	métodos para desarrollar nuevas competencias	a través de capacitación-practica para ayudar al trabajador en esa debilidad

Elaborado por: (Morán y Zambrano, 2016)

### 1.3. Conclusión

El contenido de cada entrevista muestra que los empleadores de estas empresas que se han tomado como parte de la investigación, buscan personal calificado con habilidades y competencias desarrolladas para asumir un cargo administrativo.

Estos jefes de selección aludieron que las competencias menos desarrolladas son las genéricas y debido a esto consideraron que estas aún no han sido tomadas en cuenta durante un proceso de educación universitario para ser desarrolladas, entre ellas el liderazgo, la carencia de



técnicas para presentar un análisis estadístico o la falta de capacidad para adaptarse a un nuevo ambiente laboral.

A través de las opiniones de este conjunto de entrevistados se corrobora que las habilidades genéricas o transversales necesitan ser potenciadas por la gran importancia que representan en una área administrativa, de acuerdo al proyecto Tuning estas competencias pueden ser trabajo en equipo o las habilidades interpersonales, además este menciona que para lograr competitividad y empleabilidad el profesional debe mejorar estas competencias genéricas que incluyen elementos de orden cognitivo y motivacional, y de ella deriva competencias instrumentales, personales y sistémicas.

Para la evaluación de estas competencias, cada empleador destacó que tomar test, pruebas de inteligencia o psicotécnicas añadiendo a estos el método de Martha Alles es necesaria para cada puesto administrativo ya que consideran poder seleccionar al mejor postulante a través de los resultados de medición. Además, los entrevistados del departamento de talento humano indicaron varios métodos para seguir desarrollando nuevas competencias en los trabajadores o mejorar sus habilidades, entre estos se encuentra la capacitación, planes estratégicos u objetivos trazados en cada área con la ayuda de un jefe.

Las opiniones de los entrevistados No. 1, No. 2 y No.4 estuvieron de acuerdo en que las áreas financieras, de negociación o de comercio exterior exigen una capacitación externa (seminarios, cursos de idiomas, entre otros) lo que representaría un valor agregado a su hoja de vida y una ventaja durante el proceso de selección.

#### **1.4. Aporte**

Las entrevistas dirigidas a estos jefes de selección de personal sirvieron para detectar cuáles de las competencias genéricas se deben de trabajar para poder mejorar esas habilidades administrativas en un postulante.

De acuerdo a las opiniones de estos empleadores se deduce que el mercado laboral es cada vez más exigente por lo tanto un profesional necesita capacitarse para desarrollar nuevas competencias entre ellas la capacidad de abstracción, análisis y síntesis o la capacidad para formular y gestionar proyectos

Es importante que para las empresas las capacitaciones sean consideradas en todo nivel jerárquico, ya que de acuerdo a una de las empresas que fueron entrevistadas, el jefe de selección indicó que prefieren contratar a personas con experiencia para evadir la parte de la capacitación.

## **CAPÍTULO II**

### **FORMACION DE COMPETENCIAS EN ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS**

#### **2.1. Guía de preguntas**

A partir de la información expuesta en el Marco Teórico, se establece los temas más sobresalientes que son presentados en forma de preguntas en la entrevista a profundidad, este formato se encuentra en (Anexo 2).

#### **2.2. Informes de entrevistas a directores de carreras**

##### **INFORME DIRECTORA DE LA CARRERA DE INGENIERÍA EN FORMACIÓN DUAL**

El presente informe expositivo tiene como objetivo conocer cómo se forman los educandos universitarios de la carrera de Ingeniería en Formación Dual de la UCSG en cuanto al tema de competencias. Para obtener la información se realizó una entrevista a la persona indicada para responder la inquietud propuesta.

Esta entrevista tuvo lugar en la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, en la oficina de la Directora de la carrera de Ingeniería en Formación Dual quien expresó su opinión con respecto a las preguntas expuestas. La entrevista duró 4 minutos y se utilizó la grabadora como instrumento de recolección de datos.

Al preguntarle sobre la importancia de formar a sus educandos en competencias, expreso que “Al hablar de competencia, se habla de estudiantes capaces de cumplir con los 4 procesos básicos de la organización que son planificar, organizar, dirigir y controlar”. Además enfatizó que debido al acercamiento temprano a las empresas, los duales tienen otra visión, “ellos pueden ver los problemas y tratan de solucionarlos en la medida de su formación, y por ende cuando finalizan la carrera, tienen otra perspectiva del mundo empresarial”.

El diseño de acciones preventivas en diferentes escenarios empresariales, la ejecución de estrategias de comercialización y marketing como competencias específicas y el trabajo en equipo, pro actividad entre otras como competencias genéricas. La habilidad para trabajar en contexto internacional sería reforzada. Se utiliza métodos tradicionales y tutorías académicas integradas para evaluarlas.

Al cuestionar si el profesional egresado de la carrera está acorde con los requerimientos del mercado, explicó que “El profesional se enmarca en el 100% en las necesidades y en el encargo social del mercado laboral”. Debido que durante la etapa universitaria estuvo inmerso “en una empresa durante 3 años rotando en áreas estratégicas como Producción, Finanzas, Marketing, Logística y a veces Talento Humano, y le permite conocer el manejo del negocio”. La entrevista descrita en su totalidad se encuentra en (Anexo 8).

Tabla 10 Opinión derivada de la entrevista realizada al sexto entrevistado

<b>Categorías</b>	<b>Subcategorías</b>	<b>Entrevistado 6</b>
Categoría 1 Formación basada en competencias	Importancia de competencias en la carrera	Al hablar de competencia, se habla de estudiantes capaces de cumplir con los 4 procesos básicos de la organización
	Clases de competencias que se forman	En competencias específicas: Diseñar acciones preventivas en diferentes escenarios empresariales, ejecutar estrategias de comercialización y marketing
		En competencias genéricas: trabajo en equipo, responsabilidad, compromiso, disciplina y pro actividad
	Reforzamiento de competencias	Habilidad para trabajar en contexto internacional
	Evaluación de competencias	Métodos tradicionales (exámenes, pruebas, evaluaciones) y tutorías académicas integradas
Categoría 2 Mercado laboral	Demanda profesional	El profesional se enmarca en el 100 % en las necesidades y en el encargo social del mercado laboral
	Sector de la empresa	Privada y Pública
	Áreas claves dentro de la empresa	Producción, Finanzas, Marketing y Logística

Elaborado por: (Morán y Zambrano, 2016)

## **INFORME DE DIRECTORA DE LA CARRERA DE INGENIERÍA EN COMERCIO Y FINANZAS INTERNACIONALES**

El presente informe expositivo tiene como objetivo conocer cómo se forman los educandos universitarios de la carrera de Ingeniería en Comercio y Finanzas Internacionales de la UCSG en cuanto al tema de competencias. Para obtener la información se realizó una entrevista a la persona indicada para responder la inquietud propuesta.

Esta entrevista tuvo lugar en la Facultad de Especialidades Empresariales, en la oficina de la Directora de la carrera Ingeniería en Comercio y Finanzas Internacionales quien expresó su opinión con respecto a las preguntas expuestas. La entrevista duró 5 minutos y se utilizó la grabadora como instrumento de recolección de datos.

Al preguntarle sobre la formación por competencias, expresó “es una formación que va directamente a la especialización, y permite a los profesionales tener habilidades y destrezas en la utilización de técnicas”

En cuanto a las competencias que se forman en los estudiantes, menciona que tiene a su cargo una Maestría en Fianzas y Economía Empresarial, por lo que “competencias tiene que ver más con las técnicas e instrumentos financieros que estén en el punto máximo de la tecnología”, por lo tanto intenta actualizar cada programa con las respectivas competencias que implican.

No específico que competencias se podría reforzar solo menciona “considero que la competencias genérica está un poco en crisis porque la competencia limita la técnica de ese momento”. Y para evaluación de las competencias utiliza métodos tradicionales y tutorías.

Al cuestionar si el profesional egresado de la carrera está a acorde con los requerimientos del mercado, explicó que “Ecuador se tiene un ausencia de conocimientos sobre las técnicas en el área financiera y empresarial que todavía nos falta desarrollar”. Y recalcó que el aérea financiera es

determinante en el tema de la producción de bienes y servicios así pues “los profesionales que salgan de esta maestría, pueda aplicar técnicas para conseguir los mejores costos y las mejores posiciones de la empresa en el orden financiero que pueda ser competitiva y pueda lograr un eficiencia y una excelencia”. La entrevista descrita en su totalidad se encuentra en (Anexo 9).

Tabla 11 Opinión derivada de la entrevista realizada al séptimo entrevistado

<b>Categorías</b>	<b>Subcategorías</b>	<b>Entrevistado 7</b>
Categoría 1 Formación basada en competencias	Importancia de competencias en la carrera	Los profesionales tengan habilidades y destrezas en la utilización de técnicas a través de formación por competencias
	Clases de competencias que se forman	En competencias específicas: analizar el comportamiento de los mercados internacionales y gestiona y emprender proyecto en dichos mercados
		En competencias genéricas : Responsabilidad profesional y social, manejo del idioma inglés
	Reforzamiento de competencias	Ninguna
	Evaluación de competencias	Métodos tradicionales y tutorías
Categoría 2 Mercado laboral	Demanda profesional	Los profesionales aplican técnicas para conseguir los mejores costos y logara competitividad, eficiencia y excelencia a la empresa
	Sector de la empresa	Privada y Pública
	Áreas claves dentro de la empresa	Finanzas

Elaborado por: (Morán y Zambrano, 2016)

## **INFORME DE DIRECTORA DE LA CARRERA DE INGENIERÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

El presente informe expositivo tiene como objetivo conocer cómo se forman los educandos universitarios de la carrera de Ingeniería en Gestión Empresarial de la UCSG en cuanto al tema de competencias. Para obtener la información se realizó una entrevista a la persona indicada para responder la inquietud propuesta.

Esta entrevista tuvo lugar en la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, en la oficina de la Directora de la carrera de Ingeniería en Gestión Empresarial quien expresó su opinión con respecto a las preguntas expuestas. La entrevista duró 4 minutos y se utilizó la grabadora como instrumento de recolección de datos.

Al preguntarle sobre la importancia de formar a sus educandos en competencias, expresó que “Se forma al estudiante de acuerdo a las necesidades del mercado”. En cuanto a las competencias específicas y genéricas en que se forman expuso las siguientes: “Negocios internacionales, comercio internacional, marketing internacional, finanzas son competencias específicas de la carrera, y las competencias genéricas son la informática y el idioma inglés”

El comercio electrónico, las negociaciones y la ecología son competencias que deberían ser reforzadas. En esta carrera existen dos métodos de evaluación que son: “las tutorías relacionadas con las materias para constatar que las competencias se encaminan a una misma dirección; y la segunda son las prácticas laborales relacionadas con el área específica de la carrera”

Al cuestionar si el profesional egresado de la carrera está a acorde con los requerimientos del mercado, explicó que “desde que el gobierno decidió abrir las fronteras para exportar los productos (comercio exterior), la carrera ya estaba constituida”. De esta manera la carrera tiene un enfoque internacional permitiendo que los estudiantes sean capaces de ayudar a las empresas a

exportar los productos al aplicar técnicas de marketing internacional y la utilización de los idiomas.

Los profesionales egresados de esta carrera se desenvuelven en áreas claves dentro de la empresa como Logística, Marketing y Finanzas. La entrevista descrita en su totalidad se encuentra en (Anexo 10).

Tabla 12 Opinión derivada de la entrevista realizada al octavo entrevistado

<b>Categorías</b>	<b>Subcategorías</b>	<b>Entrevistado 8</b>
Categoría 1 Formación basada en competencias	Importancia de competencias en la carrera	Se forma al estudiante de acuerdo a las necesidades del mercado
	Clases de competencias que se forman	En competencias específicas: Negocios internacionales, comercio internacional, marketing internacional, finanzas
		En competencias genéricas : la informática y el idioma inglés
	Reforzamiento de competencias	Comercio electrónico, las negociaciones y la ecología.
	Evaluación de competencias	Las tutorías y las prácticas laborales
Categoría 2 Mercado laboral	Demanda profesional	La carrera tiene un enfoque internacional (comercio exterior)
	Sector de la empresa	Privada y Pública
	Áreas claves dentro de la empresa	Finanzas, Marketing y Logística

Elaborado por: (Morán y Zambrano, 2016)



## **INFORME DE DIRECTOR DE LA CARRERA DE EMPRENDEDORES**

El presente informe expositivo tiene como objetivo conocer cómo se forman los educandos universitarios de la carrera de Emprendedores de la UCSG en cuanto al tema de competencias. Para obtener la información se realizó una entrevista a la persona indicada para responder la inquietud propuesta.

Esta entrevista tuvo lugar en la Facultad de Especialidades Empresariales, en la oficina de la Director de la carrera de Emprendedores quien expresó su opinión con respecto a las preguntas expuestas. La entrevista duró 6 minutos y se utilizó la grabadora como instrumento de recolección de datos.

Al preguntarle sobre el significado de la formación basada en competencias expreso que “comprende un área teórica y práctica que permite al estudiante egresado se desempeñe bien en el mercado laboral”. En esta carrera se busca formar habilidades de identificación y detección de oportunidades, creatividad e innovación para que el educando emprenda con éxito.

El entrevistado mencionó que el conocimiento de mercado, la comercialización y las finanzas son catalogados como competencias específicas dentro del currículo formativo de la carrera., en cambio las competencias genéricas son las habilidades de comunicación, networking, habilidades de liderazgo y de trabajo en equipo.

Para medir las competencias, se utiliza “métodos tradicionales, método de casos de estudio, simuladores (software que evalúa la calidad de las decisiones y el logro de objetivos planteados) y metodología de educación experiencial”

En cuanto a la formación que recibe el estudiante universitario de la carrera de Emprendedor y los requerimientos del mercado de este futuro profesional, el entrevistado proporcionó información relevante sobre la empleabilidad de los egresados; comunicó lo siguiente “se puede mencionar que del 100 % de los estudiantes de la carrera, un 25 % han emprendido, un

25% trabajan en empresa de su familia y un 50% trabajan en empresas privadas y públicas”.

Expreso que se está reforzando las habilidades de los estudiantes aplicando “la metodología de Lean Startup ((habilidades para arrancar con éxito un negocio y disminuir la alta tasa de fracasos)”. La entrevista descrita en su totalidad se encuentra en (Anexo 11).

Tabla 13 Opinión derivada de la entrevista realizada al noveno entrevistado

<b>Categorías</b>	<b>Subcategorías</b>	<b>Entrevistado 9</b>
Categoría 1 Formación basada en competencias	Importancia de competencias en la carrera	El profesional desarrolle la habilidad de identificación y detección de oportunidades para emprender con éxito
	Clases de competencias que se forman	En competencias específicas: conocimiento de mercado, comercialización, finanzas
		En competencias genéricas : habilidades de comunicación, la creatividad y la innovación, networking, habilidades de liderazgo y de trabajo en equipo
	Reforzamiento de competencias	habilidades de los estudiantes a través de la metodología del Lean Startup
	Evaluación de competencias	Métodos tradicionales Método de casos de estudio Simuladores Metodología de educación experiencial
Categoría 2 Mercado laboral	Demanda profesional	Un 25 % han emprendido, otro 25% trabajan en empresa de su familia y un 50% trabajan en empresas privadas y públicas
	Sector de la empresa	Privada y Pública
	Áreas claves dentro de la empresa	Propio negocios en todas las áreas

Elaborado por: (Morán y Zambrano, 2016)

## **INFORME DE DIRECTORA DE LA CARRERA INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS TURÍSTICAS Y HOTELERÍA**

El presente informe expositivo tiene como objetivo conocer cómo se forman los educandos universitarios de la carrera de Ingeniería en Administración de Empresas Turísticas y Hotelería de la UCSG en cuanto al tema de competencias.

Por motivo personal de la Directora de la de Ingeniería en Administración de Empresas Turísticas y Hotelería no se encontraba el día de la entrevista en su oficina. El formato digital de la entrevista fue enviada al correo de la Directora. Al cabo de tres días, la contestación llegó por vía email.

Para la entrevistada la formación basada en competencias integra “las competencias que hacen énfasis al desarrollo profesional del estudiante”. En esta carrera se trata de desarrollar conocimiento de las ofertas turísticas que posee el país, las habilidades de emprender y cómo administrar empresas hoteleras y turísticas propia o de terceros

La carrera oferta las siguientes competencias específicas: administrar las finanzas, los procesos contables y tributarios y los recursos humanos de acuerdo a la normativa vigente. Las competencias genéricas son el dominio del idioma inglés, el cuidado por el medio ambiente, la negociación, el trabajo en equipo y el manejo de aplicaciones informáticas. Estas son evaluadas por métodos tradicionales.

El profesional egresado de la carrera, puede emprender y administrar empresa de catering, operadoras turísticas, agencias de viajes, ferias, eventos y hoteles”.

En cuanto al reforzamiento de alguna competencia, describió que sería habilidades de mercadeo, negociaciones y comercio electrónico, las cuales garantice calidad profesional. La entrevista descrita en su totalidad se encuentra en (Anexo 12).

Tabla 14 Opinión derivada de la entrevista realizada al décimo entrevistado

<b>Categorías</b>	<b>Subcategorías</b>	<b>Entrevistado 10</b>
Categoría 1 Formación basada en competencias	Importancia de competencias en la carrera	Competencias que hacen énfasis al desarrollo profesional
	Clases de competencias que se forman	En competencias específicas: conocimientos de los procesos contables y tributarios , diseñar y ejecutar estrategias de comercialización y marketing
		En competencias genéricas : idioma inglés, el cuidado por el medio ambiente, negociación, trabajo en equipo y manejo de aplicaciones informáticas
	Reforzamiento de competencias	Habilidades de mercadeo, negociaciones y comercio electrónico.
	Evaluación de competencias	Método tradicional Tutorías Prácticas laborales
Categoría 2 Mercado laboral	Demanda profesional	El profesional puede emprender y administrar empresa de catering, operadoras turísticas, agencias de viajes, ferias, eventos y hoteles
	Sector de la empresa	Privada
	Áreas claves dentro de la empresa	Turismo, Marketing y Logística

Elaborado por: (Morán y Zambrano, 2016)

### 2.3. Conclusión

La información recogida de las entrevistas muestra un gran interés por parte de los Directores de carreras afines a las Ciencias Empresariales en que los estudiantes universitarios tengan una formación basada en competencias y logren desarrollar habilidades y destrezas claves para un desempeño laboral.

El conjunto de entrevistados concuerdan en cuanto a la importancia de formar a los estudiantes no solo en aspectos técnicos relacionados con los campos ocupacionales respectivos sino en formar a su vez competencias transversales útiles y transferibles indiferentemente a las titulaciones que ofertan las carreras afines a las Ciencias Empresariales.

En cuanto a las competencias, el conjunto de entrevistados expertos en áreas empresariales mencionaron las competencias más relevantes de acuerdo al ámbito profesional en que se forman sus educandos. En este caso existe coincidencia con las competencias genéricas acordadas por América Latina y las competencias específicas del área Temática de Administración de Empresas expuestas en el Proyecto Alfa Tuning América Latina: Innovación Educativa y Social (2011-2013).

Del conjunto de entrevistados, cuatros de los cinco expertos coincidieron en que es necesario reforzar ciertas competencias sean genéricas o específicas puesto que el educando merece una formación integral. Como ilustración se elige, las opiniones de los entrevistados No. 3, No. 4 y No.5 en cuanto el reforzamiento de competencias genéricas como el comercio electrónico, las negociaciones, las habilidades de mercadeo, la ecología (preservación del medio ambiente) y habilidades para emprender.

Para evaluar las competencias, se utilizan métodos tradicionales (exámenes, evaluaciones, pruebas), tutorías, métodos de caso de estudio, simuladores, prácticas laborales y metodología de educación experimental.

De acuerdo a las opiniones expresadas en las entrevistas, se puede afirmar que existe una demanda por los profesionales que cursan carreras relacionadas con las Ciencias Empresariales. Debido a sus carreras, los profesionales egresados consiguen trabajar en empresas del sector público y privado y se desenvuelve en departamentos dentro de las empresas tales como Producción, Finanzas, Marketing, Logística, Administración, Emprendimiento y Turismo.

## **2.4. Aporte**

Con la información expuesta, se respalda la premisa que para lograr competitividad y empleabilidad se debe reforzar o mejorar las competencias específicas y genéricas del individuo. Dentro del centro educativo superior se trata de desarrollar más las competencias específicas que las genéricas.

Debido al entorno dinámico del mercado laboral, ya no basta con conocer aspectos técnicos de la profesión, se debe mejorar habilidades y destrezas esenciales como ser líder de un grupo, saber trabajar en equipo y brindar apoyo, promover la ética y la moral dentro de la organización, promover el cuidado del medio ambiente.

Otro punto importante es que en el Ecuador se lleva a cabo el cambio de la matriz productiva, poniendo en marcha un plan cuyo objetivo es tener talento humano calificado para que afronte los cambios productivos y tecnológicos.

## CAPÍTULO III

### PROPUESTA DE PROGRAMAS DE FORMACIÓN

#### 3.1 FODA

Se analizan los factores positivos (fortalezas y oportunidades) y negativos (debilidades y amenazas) que surgen a través de la recolección de información con respecto a las habilidades genéricas y específicas de los estudiantes y profesionales.

##### Fortalezas

- Los profesionales sostienen un nivel avanzado en cuanto a competencias específicas debido a las prácticas constantes en clases
- Los estudiantes universitarios adquieren un sello académico al graduarse, que las distinguen como profesionales egresados de universidades de prestigio y calidad en educación
- Las certificaciones de seminarios o cursos realizados relacionados con el ámbito comercial, permiten a los interesados tener mayor probabilidad de ser elegidos con respecto a los demás postulantes. Los estudiantes desarrollan un espíritu participativo durante su aprendizaje.

##### Oportunidades

- Incursionar en nuevos métodos de enseñanzas (role-playing y coaching) para el desarrollo de las competencias genéricas en estudiantes universitarios y profesionales.
- Las empresas valoran el haber cursado programas para desarrollar habilidades interpersonales para una exitosa inserción laboral
- Debido al avance tecnológico, los estudiantes universitarios y los profesionales tienen a su alcance la realización de cursos online que permitan el desarrollo de técnicas de negociación entre otras habilidades interpersonales

## Debilidades

- Los planes de estudio de la mayoría de carreras se enfocan más en formar las competencias específicas que las competencias genéricas
- Existencia de futuros profesionales con un nivel bajo de formación en habilidades interpersonales tales como liderazgo y trabajo en equipo
- Ciertos profesionales pierden la oportunidad de concretar negocios por falta de técnicas de negociación
- Los estudiantes universitarios no pueden costear programas de capacitación por ser económicamente dependientes
- Debido a las horas de trabajo, la mayoría de los profesionales no pueden asistir presencialmente a los programas de capacitación

## Amenazas

- Ciertas empresas esperan que los futuros colaboradores posean cursos realizado en materias de comercio exterior, seguridad industrial y en habilidades interpersonales dependiendo del cargo a ejercer
- Los profesionales que no rindan en sus cargos, pueden ser reemplazados por una nueva generación de profesionales con formación integral (competencias específicas y competencias genéricas)
- La desconfianza por parte de estudiantes universitarios y profesionales del servicio de operadoras de capacitación no acreditadas por entes regulatorios de capacitación del país
- Existen programas de capacitación y formación de habilidades interpersonales y directivas con precios poco accesibles destinados principalmente para gerentes y clase social alta
- Pocas empresas invierten en la capacitación y formación de habilidades interpersonales de sus colaboradores, a pesar de considerarlas necesarias



### **3.1.1. Análisis del foda**

Una vez finalizado el análisis del FODA que permite visualizar los puntos positivos que deben ser aprovechados o fortalecidos y los puntos negativos que deben ser reducidos, corregidos o eliminados; el siguiente paso es realizar un análisis estratégico de cada uno de los factores evaluados a fin de encontrar propuestas que mejoren las oportunidades y fortalezas así como la reducción de las debilidades y amenazas que tiene el entorno.

#### **Fortalezas vs. Oportunidades**

- Las universidades desean ponerse en la vanguardia adquiriendo plataformas virtuales para brindar servicio de calidad para sus educandos en cuanto a la modalidad presencial o a distancia
- Para ser elegibles durante una entrevista de trabajo, el estudiante debe poseer competencias alineadas con la oferta de trabajo.
- Ciertos profesionales se esmeran por aprender y desarrollar habilidades interpersonales, por lo que buscan operadoras de capacitación que satisfagan sus necesidades
- Promocionar en las empresas cursos a bajos costos para formar líderes-profesionales con la predisposición de aprender.

#### **Debilidades vs. Oportunidades**

- Buscar alianzas con entidades educativas de nivel superior o empresas privadas para ofrecer el servicio de capacitación en cuanto a competencias genéricas
- A través de los cursos de capacitación, los estudiantes universitarios y profesionales puedan demostrar que dominan los tres saberes (el saber ser, el saber conocer y el saber hacer) a sus empleadores
- La mayoría de profesionales funge en cargos que les absorbe tiempo por lo que las clases presenciales no son una opción para capacitarse, las clases online es un medio por considerar para capacitarse

- El dominio de herramientas tecnológicas en los profesionales que no hayan operado antes este tipo de tecnología

### **Fortalezas vs. Amenazas**

- La realización de cursos, seminarios o talleres relacionados con el puesto de trabajo es considerada por las empresas como una ventaja competitiva
- Los profesionales con formación integral pueden sustituir a profesionales que no se mantienen actualizados en temas relacionados con su profesión
- Las certificaciones de seminarios o cursos realizados pueden ser emitidos por operadoras de capacitación no avaladas por entes regulatorios de capacitación

### **Debilidades vs. Amenazas**

- Los estudiantes universitarios por iniciativa propia busquen formarse en competencias genéricas consideradas necesarias para ciertas empresas para postularse en cargos administrativos
- Los profesionales y estudiantes universitarios dirijan su atención a operadoras de capacitación acreditadas por la SETEC
- Desarrollar una formación integral (competencias específicas y competencias genéricas) que permita a los interesados tener una inserción laboral o ascender en la empresa

## **3.2. APLICACIÓN METODOLOGÍA CANVAS**

### **3.2.1. Segmentación de clientes**

La empresa identificó dos segmentos de clientes, los cuales están clasificados de la siguiente manera:

- Estudiantes universitarios de edades comprendidas de 18 a 25 años que buscan inserción laboral mientras estudian carreras afines a las Ciencias Empresariales. Este grupo se caracteriza por querer

certificaciones que fundamenten sus conocimientos y habilidades para la obtención de un puesto de trabajo.

- Profesionales de mandos medio encargados de la administración de pequeñas y medianas empresas, que deseen mejorar habilidades interpersonales, con la oportunidad de elevar el rendimiento y mantenerse su empleabilidad dentro de la empresa. Este grupo se caracteriza por adultos de 25 años en adelante, que son económicamente independientes.
- Estas personas al cursar o tener un título de tercer nivel, poseen un importante poder adquisitivo de ingreso, y pueden invertir en su educación.

### **3.2.2. Propuesta de valor**

Los estudiantes universitarios necesitan desarrollar una formación integral (competencias específicas y competencias genéricas) que les permitan una rápida inserción laboral en el mercado. Debido a que las empresas actualmente consideran que no basta poseer competencias específicas tales como ejecutar estrategias de comercialización y marketing, conocer el comercio internacional, manejar la logística, interpretar información financiera y contable entre otros; sino que también el futuro colaborador deber ser capaz de trabajar en equipo, solucionar conflictos, tener liderazgo y brindar servicio al cliente.

De acuerdo a los estudios realizados se pudo observar que las empresas consideran que las competencias específicas son solventadas adecuadamente por las instituciones de educación superior. Sin embargo, las empresas reconocen falencias en la adquisición de competencias genéricas para cargos administrativos, las cuales requieren un largo plazo de aprendizaje para desarrollarlas además del costo que implica este proceso. Por consiguiente, las empresas prefieren que sus candidatos ya posean estas competencias obligando a que el estudiante universitario próximo a egresar deba buscar programas de formación ofrecidas por

operadoras de capacitación dedicadas a formar las mencionadas competencias y acceder más rápidamente a un puesto de trabajo.

En la actualidad, la pieza clave del proceso de selección reside en la parte no visible del candidato (competencias transversales), por lo que los empleadores tienden a reclutar a candidatos que posean algo más que competencias específicas y experiencias. Por consiguiente, el profesional que labora dentro de la empresa debe buscar mecanismos que le permitan mantenerse competitivos en el mercado laboral (empleabilidad interna) para evitar el reemplazo por jóvenes profesionales con formación integral con relación a las competencias específicas y competencias genéricas.

Los profesionales que desean conservar sus puestos de trabajo o ascender en la escala jerárquica (competencias varían acorde al nuevo puesto de trabajo), están a la búsqueda de programas que desarrollen competencias como trabajo en equipo, liderazgo, solucionar conflictos, técnicas de negociación entre otras.

Los alumnos capacitados en este centro tienen la ventaja de relacionarse fácilmente en un ambiente laboral. Con en el programa de trabajo en equipo se busca desarrollar en los estudiantes capacidades para resolver conflictos, tomar buenas decisiones, mantener una comunicación eficaz entre los miembros, además de estudiar técnicas para sostener el apoyo mutuo a través de la creatividad, motivación y satisfacción por obtener buenos resultados colectivos. Mientras que en el programa de liderazgo se intenta entrenar al estudiante psicológicamente, es decir enseñarles como un ser humano puede tener autocontrol de su inteligencia emocional mientras maneja un negocio o es líder de un equipo de trabajo, además de impartir técnicas para no caer en un liderazgo burocrático sino en un liderazgo participativo.

### **3.2.3. Canales de distribución, comunicación y promoción**

Para dar a conocer la propuesta de valor, la operadora de capacitación tiene como meta conquistar al cliente por medio del uso del canal directo, que conlleva a dirigirse a universidades privadas o públicas y ofertar el servicio por medio de charlas dirigida a los estudiantes. Y además se pretende acudir a ferias relacionadas con el ámbito educativo.

Para promocionar los servicios de programas de formación, se planea el uso de redes sociales tales como el Facebook y Twitter, puesto que permite captar un nicho del mercado de manera rápida, en este caso son los estudiantes universitarios que se sientan atraídos por la idea de formar ciertas competencias genéricas.

En cuanto a los profesionales establecidos en las empresas, se planea crear un perfil de la empresa en LinkedIn, de esta manera se logra difundir la imagen de la empresa e influenciar en la mente del futuro cliente sobre incorporar nuevas competencias genéricas en su entorno laboral.

### **3.2.4. Relación con el cliente**

La operadora de capacitación es una empresa de servicios que a través de programas formativos intenta satisfacer las necesidades del cliente (profesionales y estudiantes universitarios), de manera que posicionar la marca e inculcar la confianza, se requiere de mucho esmero y paciencia.

El centro de formación considera que con la ayuda de testimonios colgados en la página web ayude a ganar la confianza de estos clientes potenciales, además de brindar asistencia personal con el fin de promocionar con seriedad el servicio.

Para mantener los clientes fijos es necesario brindar un buen servicio basado en una atención inmediata y efectiva, ofrecer nuevas promociones y actividades de integración.

### **3.2.5. Fuente de ingresos**

La fuente de ingreso para la empresa está conformada por el flujo de dinero recibido por la prestación de servicios de capacitación que se ofrece a los profesionales y estudiantes universitarios, el cual consiste en cobrar al cliente el 80% del precio del programa y después de 7 días el 20% restante, cabe resaltar que este precio incluye material didáctico y la certificación.

Para efectuar el pago debe acercarse con la factura (enviada via e-mail) y la cedula de identidad a las agencias del Banco Guayaquil, Banco del Pacifico y Servipagos.

### **3.2.6. Recursos claves**

El centro de capacitación va contar con instalaciones adecuadas para el desarrollo de los programas formativos, se emplea elementos didácticos, tecnológicos y además se propone utilizar dinámicas grupales con técnicas de evaluación.

- Elementos didácticos: Son herramientas de apoyo utilizados por nuestros docentes. En cada programa, se planea el uso de casos de estudios, libros, folletos y videos formativos.
- Elementos tecnológicos: Cada aula está equipada contará con un proyector, equipo de cómputo con software actualizado y una red inalámbrica. Además cada alumno con clave de usuario tiene acceso a una plataforma virtual que le permite compartir documentos acerca del programa y también podrán visualizar sus asistencias y noticias actualizadas sobre nuestra institución formativa.
- Dinámicas grupales: La institución dispone de mobiliarios adecuados como son las sillas con pupitres incorporados las cuales se animan para formar una mesa redonda, un role- playing y coaching con el fin

de trabajar en el desarrollo de habilidades genéricas que es nuestro objetivo como centro formativo

### **3.2.7. Actividades claves**

El proyecto de factibilidad tiene actividades claves agrupadas en 2 secciones que deben ser desarrolladas.

#### **Actividades marketing y ventas**

- La creación de una página web es de gran ayuda para atraer a los clientes y se interesen en tomar programas de formación de calidad, además de publicar videos promocionales con el objetivo de que el cliente identifique sus necesidades y tenga en mente que el centro de formación es el único que puede satisfacerlas.
- Para incrementar las ventas se propone conceder descuentos en el precio de los programas a alumnos que atraigan clientes nuevos.
- En las campañas publicitarias se anunciara un servicio de capacitación mejorado en comparación con el de otros centros, además se hará énfasis en las metodologías y tecnologías a utilizar.

#### **Actividades a realizar dentro de cada clase**

Para el desarrollo de las competencias genéricas, la operadora de capacitación propone un conjunto de estrategias didácticas:

- Análisis de casos: el profesor proporciona un caso que incluye información y datos necesarios al grupo de discusión (estudiantes), para que estos identifiquen componentes claves que les permita plantear cursos de acciones pertinentes y argumentadas. Tiene como finalidad poner en práctica las habilidades analíticas de cada

integrante, respeto de distintos puntos de vistas, la toma de decisiones y la integración del grupo.

- Aprendizaje orientado a proyectos: Equipos integrados por estudiantes elaboren propuesta basada en pautas hechas por el formador, en la propuesta debe constar el problema, los objetivos a alcanzar, los beneficiarios de la propuesta, la justificación, el producto o servicio esperado, los recursos y actividades claves entre otros aspectos que garanticen factibilidad.
- Role-playing: Los estudiantes asumen roles dentro de una dramatización (situación ficticia) definida por el formador, esta técnica es considerada como medio de preparación para examinar y enfrentar problemáticas similares, y además ayuda a la integración del grupo de trabajo.
- Coaching: Charlas entre el coach que posee experiencia y conocimientos de técnicas de ayuda y el coachee quien recibe el asesoramiento, el coaching es un proceso que facilita el desarrollo de habilidades y capacidades a partir del descubrimiento del potencial del coachee por medio de sesiones de introspección. (Lozano, 2008)

La operadora de capacitación cuenta con una plataforma virtual en que los participantes tendrán acceso a:

- Contenido de la materia (temario y glosarios)
- Expediente (un control del estudio realizado y el nivel de aprovechamiento del mismo)
- Correo (contactar con el capacitador y plantear las dudas)
- Alumnos (tablón de anuncios, chat del aula, foros, blogs)
- Control de asistencias



### 3.2.8. Socios claves

Los socios claves son instituciones que aporten para el desarrollo de la propuesta de valor que se oferta, es decir que ellos pueden estimular tanto en el financiamiento, legalización, difusión o comercialización de nuestro servicio. A continuación se presenta los posibles socios:

- Web especializadas en oferta de empleos: Portales que contienen información sobre diferentes tipos de empleos solicitados por empleadores. El beneficio de una alianza estratégica es receptar clientes que necesiten capacitarse para alcanzar esos puestos de trabajos.
- Web especializadas en oferta educativa: Portales que agrupan una lista de cursos, carreras y maestrías de diferentes áreas de estudio, tiene como fin que los usuarios eligen las mejores ofertas académicas de acuerdo a sus intereses.

El interés de la empresa es captar clientes por lo tanto, es conveniente adherirse a Titúlate.com (catalogo online de ofertas académicas).

- Centros de investigación y Universidades: son instituciones que nos podrían facilitar formación y elementos de estudios para los alumnos que realizan prácticas-teóricas. Un ejemplo sería el CIDE (Centro de Investigación de Desarrollo Empresarial)
- Agencia de colocación: Son entidades privadas o públicas que realizan actividades de intermediación laboral cuya finalidad recae en facilitar la búsqueda de personas que se apeguen al requerimiento del puesto de trabajo por parte a los empleadores e insertar a trabajadores en un empleo adecuado a sus características.

Se plantea una alianza debido que la operadora de capacitación tiene una base de datos de alumnos que hayan pasado los tres niveles de los programas con una calificación

de 9. Si la empresa desea se puede enviar una terna de alumnos con las competencias requeridas.

- Cámaras de Comercio de Guayaquil: Entidad jurídica de derecho privada sin fines de lucro que impulsa el desarrollo del comercio y procura el bienestar de los socios por medio de la oferta de seminarios, eventos, capacitaciones y asesorías empresariales.

En la actualidad, La operadora de capacitación buscar asociarse con el departamento de Capacitaciones de la Cámara de Comercio de Guayaquil para ofertar los programas formativos en competencias genéricas

### **3.2.9. Estructura de costos**

- Inversión Inicial:
  - Adecuación de oficinas, equipos y muebles de oficina.
  - Equipos tecnológicos y mobiliarios para las aulas de clases.
  - Página web, publicidad y promoción.
- Costos fijos:
  - Mantenimiento del edificio.
  - Salarios administrativos y docentes.
  - Alquiler de oficina y espacios abiertos para la sesión de coaching.
  - Limpieza y mantenimiento.
- Costos Variables:
  - Materiales didácticos como folletos, láminas, casos de estudios entre otros.
  - Servicios Básicos.
  - Suministros de Oficina

### 3.2.10. Resumen del modelo Canvas

Tabla 15 Lienzo de la operadora de capacitación

Socios clave	Actividades claves	Propuesta de valor	Relacionamiento	Segmento de clientes
Cámara de Comercio de Guayaquil · Titúlate · Multitrabajo CIDE Agencia de colocación	En el proceso de cada curso, los formadores mantienen una metodología a teórica-práctica	Implementación de metodologías innovadoras para la formación de competencias genéricas en personas que buscan una inserción laboral y empleabilidad interna	Testimonio en página web Fidelización y redes sociales	La oferta educativa es destinada a estudiantes universitarios y profesionales con un nivel socioeconómico medio-alto
	Recursos claves · Mobiliario docente · Equipo de computo · Plataforma virtual · Material audiovisual		Canales de distribución · Charlas en universidad · Presencia en LinkedIn, Facebook y Twitter · Acudir a ferias	
Estructura de costos · Salarios de los profesores y administrativo · Adecuación de las oficinas y aulas de enseñanza · Equipo de cómputo y mobiliario del docente/estudiantes Pago de servicios básicos y publicidad		Fuente de ingreso Los ingresos de operadora de capacitación son a través de pago al contado por parte de los clientes en entidades bancarias		

Elaborado por: (Morán y Zambrano, 2016)

### 3.3. PROCESO PRODUCTIVO

Para responder a este desafío, las operadoras de capacitación ponen a disposición métodos de capacitación que involucran participación activa y la experimentación del conocimiento (teórico y práctico).

Cada programa tiene una hoja de información destinada a los estudiantes universitarios y profesionales:

- Nombre del programa
- Mercado objetivo
- Objetivo general
- Los módulos de aprendizaje (propósito del módulo, contenido del módulo, horas a impartir, resultados de aprendizaje)

El instructor tendrá su syllabus del cual se guiara para impartir las clases:

- Nombre del programa
- Objetivo del módulo,
- Metodología aplicada (activa y participativa)
  - Estudio de casos
  - Role-playing
  - Talleres
  - Aprendizaje orientado a proyectos
  - Coaching
- Recursos didácticos (apoyo de medios audiovisuales y material impreso)
  - Proyección de diapositivas
  - Películas y documentales
- Criterios de evaluación
  - Se dispone de un grupo de actividades que permitan identificar evidencias y valorar el desarrollo.
    - ❖ Registro de actividades establecidas por el formador (indica la competencia genérica examinada, la actividad empleada y la valoración del desarrollo)

- ❖ Registro de seguimiento por estudiante realizado por el formador (avance en el desarrollo de competencias genéricas)
- ❖ Registro final por estudiante realizado por el formador (resultado del avance con respecto a las competencias genéricas)
- ❖ Durante programa de capacitación, el formador utiliza lista de cotejo o rubrica para saber el grado de desarrollo de las competencias genéricas. Con la elaboración del registro final, el cuerpo pedagógico especializado sobre las competencias genéricas emite un documento oficial que avala el grado de avance obtenido por el formando.

### **3.3.1. Modalidad de estudio**

La operadora de capacitación ofrece una modalidad presencial en la que los clientes tengan una enseñanza en función del contacto directo y actividades in situ entre el formador y el formando cuya duración varia:

Para los estudiantes universidades: 2:30 horas y la media hora restante se combina con ejercicios, casos de estudios enviados a la plataforma.

Para los profesionales: 3: 30 horas y la media hora restante se combina con ejercicios, casos de estudios enviados a la plataforma.

Además la plataforma cuenta con un chat para que se puedan ayudar mutuamente y de paso entablar amistades con el objetivo estimular el desarrollo de habilidades interpersonales y así no hayan inconvenientes al momento de realizar trabajos en grupo.

### **3.3.2. Proceso de matricula**

En la oficina de la operadora, las personas interesadas deben llenar el formulario de inscripción (nombres, apellidos, número de celular, email) y luego optar por los programas de su preferencia con su respectiva modalidad de estudio y la forma de pago es al contado. Una vez cancelada la matricula, el cliente recibe un clave de usuario para que ingrese a la plataforma.

### **3.3.3. Duración**

Para los estudiantes universitarios, los programas de formación tienen horarios de lunes, miércoles y viernes con una duración 3 horas y finaliza en un mes y 3 semanas.

Para los profesionales, los programas de formación tienen horarios de sábado y domingo con una duración 4 horas y finaliza en dos meses.

### **3.3.4. Asistencia**

La asistencia debe ser mayor al 80% de lo contrario no se le otorgará certificado.

### **3.3.5. Derecho académico**

Las personas interesadas que ingresan a la página web Titulate.com y se registren para solicitar los programas de formación van a obtener un descuento de 2%. Los programas de formación tienen un costo de \$ 460 para los estudiantes y profesionales.

### **3.3.6. Evaluación**

Al finalizar el programa de formación (1 mes y 3 semanas) para los estudiantes universitarios y para los profesionales tiene una duración de 2 meses. Durante el proceso del programa son evaluados y al término del

programa se realiza una evaluación final en la que demuestren sus conocimientos y lo ponga en práctica.

### **3.3.7. Perfil pedagógico de los profesores**

El coach o facilitador ayuda al coachee a descubrir su potencial interno a través del autoconocimiento. El perfil profesional del coach consta de competencias instrumentales como: pensamiento analítica, análisis y resolución de problemas; competencias interpersonales como gestión de conflictos, sentido ético; y competencias sistemáticas como: creatividad, apertura al cambio y liderazgo.

Los profesores con experiencia diseñan y utilizan materiales apropiados para el desarrollo de competencias dentro del aula de clase, además identifica las necesidades de formación de sus alumnos y desarrolla estrategias para solventarlas con el conocimiento y la práctica, y finalmente fomentan la autoevaluación y la co-evaluación entre los estudiantes para reforzar los procesos de la enseñanza-aprendizaje.

### **3.3.8. Certificación**

Los programas de formación tienen 3 niveles (básico, intermedio y avanzado), una vez superado cada nivel, los participantes reciben certificados que avalen la competencia formada. Los certificados son entregados a los participantes que aprueben con un promedio de 8 y tengan el porcentaje de asistencia a clase de 80%.

### **3.3.9. Programa de formación de competencias para nivel inicial**

La operadora de capacitación utiliza como guía "*El diccionario de competencias*" de la autora Martha Alles para definir:

Las competencias para niveles iniciales (jóvenes profesionales sin experiencia laboral)

- Trabajo en equipo: Habilidad para participar de un asunto común que favorece las relaciones interpersonales y celebra las acciones propias en el éxito de las acciones del equipo.

Tabla 16 Programa de formación de trabajo en equipo para nivel inicial

	Programa de formación trabajo en equipo	Enfoque	Actividades formativas
Tema	Módulo 1	Teórico	Presentación de un video Señalar tres ventajas y desventajas de equipos de trabajo al que haya pertenecido Entablar grupos de trabajo
Introducción al trabajo en equipo	Definición de trabajo en equipo		
	Diferencia entre grupo y equipo		
	Ventajas y desventajas de trabajo en equipo		
	Etapas de desarrollo de un equipo de trabajo		
	Aprender en equipo		
TEMA	Módulo 2	Teórico y Práctico	Estudio de caso Realizar una tabla de tareas, plazo y responsables
Organizar la tarea grupal	Establecer objetivos del equipo		
	Definir las tareas, plazos y responsables		
TEMA	Módulo 3	Teórico y Práctico	Taller: Comunicación interna y tipos Ejercicio : "A ciegas por bosques y minas"
Comunicarse de forma eficaz	Comunicarse de forma eficaz		
	El proceso de comunicación y la importancia		
	Elementos implícitos en el proceso de comunicación		
TEMA	Módulo 4	Teórico y Práctico	Presentación de un video Role-playing Estudio de caso
Gestionar los conflictos	Definición de conflictos		
	Tipos de conflictos		
	Roles dentro del equipo		
	Método de gestión de conflictos		
Evaluación final	Presentación de un role-playing		
Duración	60 horas		

Elaborado por: (Morán y Zambrano, 2016)



Este programa de formación posee tres niveles que son descritos a continuación:

Tabla 17 Niveles del programa de formación de trabajo en equipo

Niveles	Comportamiento esperado del alumno
Nivel 1	El alumno tiene conocimiento teórico de la competencia, participa y colabora en el trabajo en equipo e identifica los objetivos y responsabilidades individuales y colectivas
Nivel 2	El alumno contribuye a consolidar el equipo, planifica los objetivos, asigna tareas y facilita la comunicación y un plan de acción individual para mejorar la competencia
Nivel 3	El alumno emplea métodos aprendidos de forma natural que le permiten dirigir y evaluar la efectividad del equipo, manejar los conflictos internos por medio de estrategia de comunicación y desarrollar liderazgo

Elaborado por: (Morán y Zambrano, 2016)

### 3.3.9.1. Metodología del programa de formación trabajo en equipo y su evaluación

Para la realización del role –playing, previamente el capacitador realizó:

- Talleres sobre la técnica de role-playing y las implicaciones que va tener en su aprendizaje de trabajo en equipo.
- Descripción de las escalas utilizadas para la evaluación
- Calendario de fechas para ejecutar el role-playing

Para la realización del role –playing, el alumno debe aplicar las siguientes estrategias:

- Información proporcionada por la plataforma virtual
- Aprovechar el espacio del aula para la puesta de escena
- Utilizar recursos necesarios para personificar al personaje

### 3.3.9.2. Metodología de evaluación

En esta etapa es recomendable integrar: una evaluación externa por el profesor y autoevaluación interna por el propio equipo. Para evaluar se aplica los siguientes indicadores:

- Participación y compromiso con el trabajo en equipo
- Interés, disponibilidad y colaboración (relaciones interpersonales)
- Valora ideas y consulta antes de tomar decisiones
- Fomenta el espíritu de equipo

Figura 7 Evaluación de trabajo en equipo

Trabajo en equipo	Puntaje ( de 0 a 2)
Valora la opinión de los integrantes del grupo	
Participa de forma activa	
Comparte la información relevante	
Actúa con tolerancia	
Propicia un clima de equipo agradable	
Evita trabajar separadamente	
Realiza las tareas asignadas dentro del grupo	
Presenta las tareas a tiempo	
Maneja adecuadamente los conflictos	
Total	

Elaborado por: (Morán y Zambrano, 2016)

### 3.3.10. Programa de formación de competencias para niveles gerenciales

- Liderazgo: Habilidad de conducir al grupo de colaboradores hacia a realización de los objetivos propuestos, transmitir energía, inspirar confianza, motivar y proporcionar feedback y coaching
- Negociación: Capacidad para controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar y planificando opciones para convenir los mejores acuerdos

Tabla 18 Programa de capacitación de liderazgo para nivel gerencial

	Programa de formación de liderazgo	Enfoque	Actividades Formativas
TEMA	Módulo 1	Teórico	Presentación de un video Taller: test de personalidad
Introducción al liderazgo	Definición de liderazgo		
	Clasificación de los estilos de liderazgo		
	Ventajas del liderazgo burocrático		
	Los profesionales se interesan por el liderazgo participativo		
	Etapas para llegar al liderazgo "laissez-faire"		
TEMA	Módulo 2	Teórico y Práctico	Estudio de caso Dinámicas grupales: mesa redonda
Claves para ser un líder-profesional exitoso	Armar un plan de trabajo		
	Promover el trabajo en equipo		
	Voluntad de asumir nuevos retos y responsabilidades		
	Gestionar conflictos en un equipo de trabajo		
TEMA	Módulo 3	Teórico y Práctico	Role-playing Estudio de caso Presentación de un video
Técnicas de negociación	Evitar factores emocionales		
	Concentrarse en el interés de las partes		
	Diseñar varias alternativas antes de llegar a un acuerdo		
TEMA	Módulo 4	Teórico y Práctico	Sesión de coaching Role-playing
La inteligencia emocional del líder-negociador	Definición de inteligencia emocional		
	El autocontrol en el negociador		
	Capacidad de motivarse a sí mismo		
Evaluación final	Coaching	DURACIÓN	60 horas

Elaborado por: (Morán y Zambrano, 2016)

Este programa de formación posee tres niveles que son descritos a continuación:

Tabla 19 Niveles del programa de formación de liderazgo

Niveles	Comportamiento esperado del alumno
Nivel 1	El alumno tiene conocimiento teórico de la competencia, aprende a establecer objetivos para el equipo de trabajo e informa cambios del rumbo del negocio
Nivel 2	El alumno logra promover en sus compañeros de trabajo una motivación hacia el cumplimiento de objetivos , da feedback de manera constante y se asegura de obtener el compromiso de sus colaboradores y a escuchar la opinión y valorar propuesta de los colaboradores
Nivel 3	El alumno emplea métodos aprendidos de forma natural que le permiten realizar un seguimiento de tareas, ejercer influencia positiva en los integrantes del equipo, comunicarse de manera eficaz, desarrollar la habilidad de persuasión y generar un ambiente de compromiso e entusiasmo y se convierta en modelo para sus colaboradores por el compromiso y valores

Elaborado por: (Morán y Zambrano, 2016)

### 3.3.10.1. Metodología del programa de formación liderazgo

Estudio de casos:

Para la realización del estudio de caso previamente el capacitador realizó:

- Presentación del estudio de caso
- Pautas para la estructura del trabajo
- Descripción de las escalas utilizadas para la evaluación (rubrica)

El alumno debe aplicar las siguientes estrategias:

- Crear un grupo de 3 a 4 integrantes quienes designen a un compañero para que lidere el grupo
- Buscar información adicional
- Elaborar y presentar un informe final

- El líder utiliza la rúbrica para evaluar al equipo para evitar comportamientos *free rider*( personas que no colaboran con el trabajo)
- Los miembros del equipo evalúan al líder al finalizar el trabajo, utilizando la rúbrica (método de evaluación)

Coaching:

El coach durante las sesiones:

- Plasma el objetivo de la sesión
  - Introspección
  - Reflexión
  - Transformación
  - Seguimiento

En el caso de la sesión de introspección, el coach ayuda al coachee a conocer sus fortalezas y oportunidades. En cuanto a la sesión de reflexión se aplica coaching del comportamiento y programación Neurolingüística (NLP), en la sesión de transformación se aplica el plan de acción individual y por último la sesión de seguimiento es la presentación de resultados y la mejora del plan de acción individual.

- Obtiene información de antemano del coachee para seguir con las sesiones y descubrir nuevo frentes de intervención
- Encarga actividades como el plan de acción individual al coachee tras la secciones

Tabla 20 Ficha del plan individual de desarrollo

Acción	Factores implicados					
	Prioridad	Personas implicadas	Grado de dificultad (de 1 a 10)	Grado de compromiso (de 1 a 10)	Plazo	Indicador

Fuente: (Villa & Caperán, 2010)

### 3.3.10.2. Metodología de evaluación

Para evaluar el liderazgo, el formador va utilizar “*Leader Behavior Description Questionnaire –Forma XII Self*” de The Ohio State Leadership Studies

Tabla 21 Evaluación de liderazgo

Liderazgo	Puntaje (1 al 10)
Hace lo posible por facilitar el trabajo de los colaboradores Escucha de manera activa y está abierto a las propuestas Se preocupa por las decisiones sean equilibradas Transmite serenidad Propicia el trabajo en equipo para lograr metas Supervisa el proceso y retroalimenta al equipo Cumple y hace cumplir los acuerdos dentro del grupo Es discreto a la hora de abordar los problemas Ejerce una dirección democrática y participativa Brinda ánimos para estimular al grupo Habla en representación del grupo Acepta los errores	
TOTAL	

Elaborado por: (Morán y Zambrano, 2016)

### 3.3.11. Presupuesto

El presupuesto que utilizará para iniciar actividad operativa de la empresa IDEAL se basa en cotizaciones de los almacenes Juan Marcet para suministros de oficina, Plastydes para suministros de limpieza y Computron para las respectivas máquinas y equipos de oficina (Anexo 13-16).

## **CAPÍTULO IV**

### **ESTUDIO DE FACTIBILIDAD TÉCNICO Y ECONÓMICO**

#### **4.1. Marco legal de la compañía**

La empresa “IDEAL” será constituida como una Compañía Anónima mediante una escritura pública, una vez se haya suscrito totalmente el capital o por lo menos la cuarta parte, se procede a inscribirla en el Registro Mercantil de la ciudad de Guayaquil (domicilio principal de la empresa). Una vez inscrita será reconocida legalmente por la Superintendencia de Compañía y empieza a operar cuando obtenga el Registro Único de Contribuyente en el SRI.

#### **4.2. Perfil de la empresa**

##### **4.2.1. Actividad Principal**

La empresa ofrece sus servicios de capacitación en competencias genéricas para el sector estudiantil universitario y para profesionales (gerentes de mando medio) de la empresa

##### **4.2.2. Misión**

Servir a la comunidad estudiantil y profesional ofreciendo programas de formación que ayuden a reconocer y desarrollar el potencial interno en cuanto a competencias genéricas útiles en el ambiente laboral.

##### **4.2.3. Visión**

Ser una empresa con una buena aceptación el mercado que permita expansión en el territorio nacional brindando un óptimo servicio a la comunidad estudiantil y profesional.

#### **4.2.4. Objetivos de la Empresa**

##### 4.2.4.1. Objetivo General

Brindar un servicio de calidad en cuanto a capacitaciones que satisfaga a nuestros clientes con precios accesibles alcanzando un nivel de competitividad en el mercado.

##### 4.2.4.2. Objetivos Específicos

- Obtener una TIR no menor a 30%.
- Incrementar anualmente la rentabilidad de la empresa al menos en un 10%.
- Lograr la fidelización de los clientes
- Ser una marca reconocida e incrementar las ventas anualmente.

#### **4.3. Observaciones sobre la localización**

La adecuación para este centro de capacitación será en un lugar amplio para las dinámicas grupales, para las sesiones de coaching, también que cuente con parqueo y disponibilidad de áreas recreativas para los estudiantes.

##### **4.3.1. Ubicación**

El centro de capacitación se ubicará al norte de la ciudad de Guayaquil, específicamente en la Alborada en donde se contará con todos los servicios básicos y un amplio lugar donde se podrán realizar las sesiones de coaching.

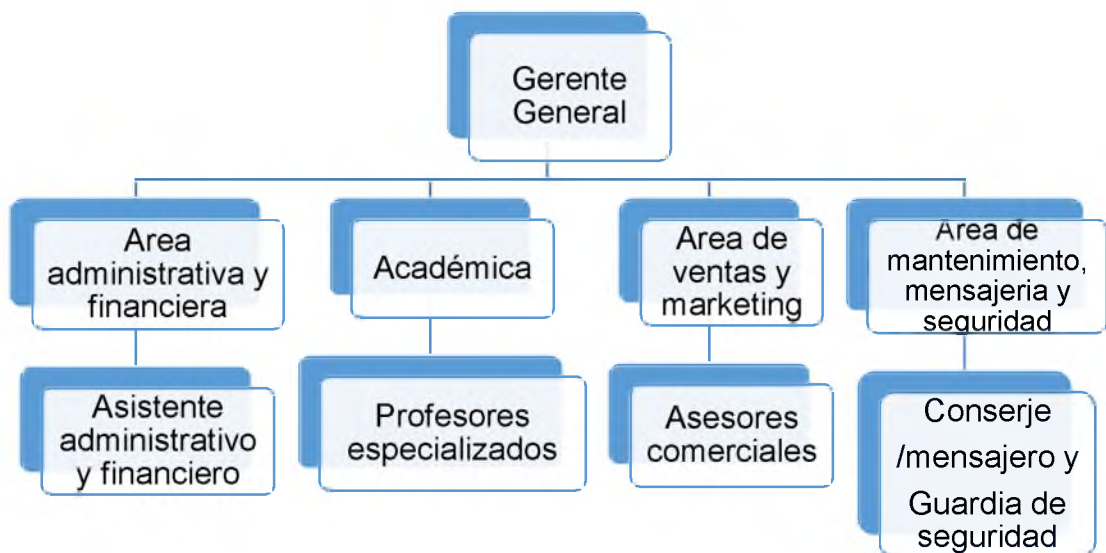
#### **4.4. Estructura Orgánico Funcional**

La estructura organizacional de la operadora de capacitación tiene como representante legal al Gerente General que planifica y establece los objetivos, administra los recursos, dirige al equipo de ventas y contrala la realización de las actividades. El asistente administrativo y financiero lleva a cabo las tareas como la recaudación de ingresos, la realización de nóminas entre otras actividades contempladas según su cargo. En el área de



marketing y ventas están 2 asesores comerciales que se encargan de manejar las redes sociales, la página web y de visitar a las universidades privadas o públicas y empresas privadas para ofertar los servicios de capacitación. En el área académica están tres profesores coordinadores de sus áreas y finalmente el área de mantenimiento y mensajería está a cargo de un trabajador quien ejerce ambas funciones y un guardia de seguridad.

Figura 8 Organigrama de la operadora de capacitación



Elaborado por: (Morán y Zambrano, 2016)

#### 4.5. Generación de empleo y total de sueldos mensuales

La operadora de capacitación "IDEAL" requiere del siguiente personal para iniciar con las operaciones

Tabla 22 Personal Administrativo

No.	Cargo	Sueldo mensual
1	Gerente General	\$ 1.500,00
2	Asistente administrativo	\$ 500,00
3	Profesor 1- motivador	\$ 1.800,00
4	Profesor 2 - teórico	\$ 1.800,00
5	Profesor 3-psicologo	\$ 1.800,00
6	Mensajero y limpieza	\$ 366,00
7	Guardia de Seguridad	\$ 366,00
<b>TOTAL SUELDOS Y SALARIOS</b>		<b>\$ 8.132,00</b>

Elaborado por: (Morán y Zambrano, 2016)

#### 4.6. Estructuración Financiera del Proyecto

##### 4.6.1. Plan de Inversión y Fuentes de Financiamiento

Para comenzar las actividades del periodo operativo del negocio, es importante determinar cuál sería el monto inicial del proyecto para luego establecer las fuentes de financiamiento para adquirir lo necesario.

La empresa "IDEAL" necesita adquirir los equipos y herramientas necesarias, se ha elegido a los proveedores que ofrecen calidad, garantía y un buen precio. En cuanto a los rubros de equipo y muebles de oficina y mobiliario para aula, STAR OFFICE y JUAN MARCET proveerá los escritorios, las sillas giratorias, la mesa de reunión, los pupitres y las pizarras acrílica.

En cuanto a los rubros de Equipos de cómputo y Equipo para el aula, COMPUTRON proveerá las computadoras, los DVD players, los proyectores y los televisores. En cuanto al sistema de climatización, ALCLIMATIC se encargara de instalar y dar mantenimiento al sistema de ventilación tanto de las áreas administrativa, área de recepción y las aulas. Los valores

correspondientes de los rubros mencionados se encuentran en (Anexo15) y (Anexo 16).

En cuanto al rubro del material didáctico, se expone lo siguiente: 12 casos de estudios fueron adquiridos a un precio de \$175.00 que serán utilizados en programas a impartir, se adquiere 24 libros a un precio de \$14.00, de los cuales 2 libros se utilizarán por cada programa y se compra la cantidad de 348 folletos valorados en \$0.50 que serán entregados a los estudiantes. Los valores correspondientes están en (Anexo 20).

La adecuación del local tiene un presupuesto de \$2.500,00 el cual será invertido en dispositivos de seguridad electrónica, lámparas de techos, pinturas para el diseño del centro, además un reloj de pared, cortinas cebras, floreros y ciertos cuadros de pintura como exhibición, cuyos valores están en (Anexo 21).

La empresa cuenta con dos socias que aportan \$ 11.631,74 cada una, que representa el 62% del capital necesario para iniciar con el negocio y el resto es financiado con el préstamo de \$ 14.162,44 al Banco Nacional de Fomento, este valor representa el 38% del total de inversión como se observa en la siguiente tabla:

Tabla 23 Plan de inversión

RUBROS	PERIODO 0				PERIODO 1	FUENTES DE FINANCIAMIENTO		
	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	TOTAL INVERSIÓN	PROPIO	PRESTAMO
Adecuación de local	2.000,00	500,00				2.500,00	2.500,00	-
Equipos de computo	2.250,00	2.250,00	960,00			5.460,00	1.092,00	4.368,00
Equipos y muebles de oficina		800,00	449,28	350,00		1.599,28	319,86	1.279,42
Equipos para aula		2176,89	1.088,44	1.088,44		4.353,77	870,75	3.483,02
Sistema de climatización	1.860,00	750	750,00	560,00		3.920,00	784,00	3.136,00
Material Didactico	500	460	880,00	770,00		2.610,00	2.610,00	-
Mobiliarios para aulas		800	800,00	770,00		2.370,00	474,00	1.896,00
Capital de trabajo				13.581,88		13.581,88	13.581,88	-
Gastos de Constitución y perm	1031					1.031,00	1.031,00	
<b>TOTAL DE INVERSIÓN</b>	<b>7.641,00</b>	<b>7.736,89</b>	<b>4.927,72</b>	<b>17.120,32</b>	<b>-</b>	<b>\$ 37.425,93</b>	<b>\$ 23.263,49</b>	<b>\$ 14.162,44</b>
							<b>62%</b>	<b>38%</b>

Elaborado por: (Morán y Zambrano, 2016)

El préstamo será a cuatro años con un interés anual del 15% y se dejará una garantía hipotecaria un apartamento valorado en 20,000.00 por parte de una de las socias, la cual está ubicada en el norte de la ciudad. La amortización del préstamo se encuentra en (Anexo 17).

#### 4.7. Proyecciones de ventas

El periodo operativo del operadora de capacitación inicia en el año 2017, para obtener una aproximación del segmento de población objetiva, se utilizaron los datos estadísticos del INEC del año 2015 que se muestra a continuación:

Tabla 24 Plan de inversión

		<b>Grupo etario</b>	
<b>Año</b>	<b>Población de la provincia del Guayas</b>	<b>20-24 años</b>	<b>25-29 años</b>
2017	4.207.610	358.140	334.865
	<b>Poblacion de 20-29 años guayas</b>	693.005	
	<b>Población del cantón Guayaquil</b>	2.644.891	
	<b>Población del cantón Guayaquil con edades de 20-29 años</b>	435.621	63%
	<b>Nivel socioeconomico medio</b>	99.322	22,80%

Elaborado por: (Morán y Zambrano, 2016)

El objetivo de la operadora de capacitaciones es captar a clientes que se encuentren en un rango de 20-29 años con un nivel socioeconómico medio, preferibles de la ciudad de Guayaquil. Por lo tanto, en la tabla se demuestra que el 63 % de los habitantes del cantón Guayaquil pertenecen a este rango, de los cuales el 22.8 % representan 99.322 con un nivel socioeconómico medio.

Para las proyecciones de los meses del año 2017, no se considera una regresión lineal, debido a que se basó al método de matriculación de acuerdo a la estructura del año lectivo de la región Costa y en función del plan de marketing y ventas aplicado por la empresa para el año 2017.


De acuerdo a las proyecciones de ventas en los meses de marzo, abril, agosto y septiembre, existe un aumento de estudiantes universitarios debido a que no asisten a clases, y procuran invertir su tiempo libre ya sea para vida social o asistir a cursos que permitan adquirir conocimiento y destrezas. En cambio en los meses de clases, los profesionales ingresarían a los programas de formación, por lo que existe una disminución en la demanda.

Se espera captar como mínimo 30 clientes por medio del canal de página web, y por medio de los asesores comerciales un mínimo 40 clientes a través de los asesores comerciales de manera mensual. Se estima que para el año 2017, se capte un total de 515 alumnos inscritos.

Tabla 25 Proyección de Ventas

Meses	CANAL	OFERTA DEL PROYECTO	% Increme
ENERO		3	10%
FEBRERO		5	15%
MARZO		15	50%
ABRIL		18	60%
MAYO		9	30%
JUNIO		11	35%
JULIO		12	40%
AGOSTO		24	80%
SEPTIEMBRE		24	80%
OCTUBRE		17	55%
NOVIEMBRE		18	60%
DICIEMBRE		6	20%
<b>Total anual</b>		<b>161</b>	

Meses	% Increment	OFERTA DEL PROYECTO
ENERO	40%	16
FEBRERO	60%	24
MARZO	100%	40
ABRIL	120%	48
MAYO	80%	32
JUNIO	60%	24
JULIO	70%	28
AGOSTO	75%	30
SEPTIEMBRE	80%	32
OCTUBRE	90%	36
NOVIEMBRE	70%	28
DICIEMBRE	40%	16
<b>Total Anual</b>		<b>354</b>
<b>Promedio Mensual</b>		<b>30</b>
<b>Promedio de venta por asesor</b>		<b>15</b>

Vta. Proyectada mensual por punto de venta  **30** Unids.

Vta. Proyectada mensual por punto de venta  **40** Unids.

Meses	OFERTA DEL PROYECTO
ENERO	19
FEBRERO	29
MARZO	55
ABRIL	66
MAYO	41
JUNIO	35
JULIO	40
AGOSTO	54
SEPTIEMBRE	56
OCTUBRE	53
NOVIEMBRE	46
DICIEMBRE	22
<b>Total anual</b>	<b>515</b>
<b>Promedio Mensual</b>	<b>43</b>

Elaborado por: (Morán y Zambrano, 2016)

#### 4.8. Costos Variables de Servicios

##### 4.8.1. Costo materiales didácticos y de limpieza

Los costos variables de servicios son aquellos que varían dependiendo a la cantidad de la demanda. La empresa IDEAL presta servicios de capacitación

por lo tanto contara con materiales didácticos que incluyen casos de estudios folletos y libros, además del aseo personal de cada alumno durante la estadía en el centro formativo. De acuerdo a la variación de la demanda proyectada se estima que mantener a un estudiante en nuestro centro equivale a un costo de \$ 35.53 como lo corrobora la tabla siguiente

Tabla 26 Costos Variables de Servicios

<b>COSTO DE MATERIALES DIDACTICOS</b>			
<b>Materiales didacticos</b>		<b>Costo</b>	<b>Precio (\$/unidad)</b>
1	Casos de Estudio	\$ 5,00	\$ 15,00
2	Folletos	\$ 0,50	\$ 0,50
3	Libros y certificado	\$ 15,00	\$ 15,00
<b>Costo de producción unitario</b>			<b>\$ 30,50</b>
<b>Especificaciones técnicas:</b>			
1.. SON 3 COPIAS DE CADA CASO A UN VALOR DE \$5,00			
2.. CADA FOLLETO TIENE UN PRECIO DE 0,50 Y SERA ENTREGADO PARA CADA ALUMNO			
3.. 1 LIBRO CON EL PRECIO DE \$14,00 SERA UTILIZADO EN DOS MODULOS Y UN CERTIFICADO A UN COSTO DE \$1,00			
<b>COSTO DE MATERIALES DE LIMPIEZA</b>			
<b>Rubro</b>		<b>Costo</b>	<b>Precio (\$/unidad)</b>
1	MATERIALES DE LIMPIEZA	\$ 215,74	\$ 5,03
<b>Costo de producción unitario</b>			<b>\$ 5,03</b>
<b>Especificaciones técnicas:</b>			
1.. COMPRA DE ARTICULOS DE LIMPIEZA Y ASEO PERSONAL			
<b>COSTO UNITARIO</b>			
<b>Rubro</b>		<b>Costo</b>	
1	MATERIALES DIDACTICOS		\$ 30,50
2	MATERIALES DE LIMPIEZA		\$ 5,03
<b>Costo de producción unitario</b>			<b>\$ 35,53</b>

Elaborado por: (Morán y Zambrano, 2016)

Los valores correspondientes de materiales de limpieza se encuentran en (Anexo 13).

#### 4.9. Gastos Administrativos

##### 4.9.1. Gastos de Sueldos y Comisiones

Los sueldos son los pagos que se le realizarán al personal administrativo por la prestación de sus servicios y de acuerdo al Código de Trabajo vigente,

todo el personal estará afiliado al IESS y gozará de los beneficios correspondientes a la ley.

Tabla 27 Gastos de Sueldos Administrativos

No.	Cargo	Sueldo mensual	13er. Sueldo	14to. Sueldo	Vacac.	Aporte Patronal	Mensual inc. benef.	Anual
1	Gerente General	\$ 1.500,00	\$ 125,00	\$ 30,50	\$ 62,50	\$ 167,25	\$ 1.885,25	\$ 22.623,00
2	Asistente administrativo	\$ 500,00	\$ 41,67	\$ 30,50	\$ 20,83	\$ 55,75	\$ 648,75	\$ 7.785,00
3	Profesor 1- motivador	\$ 1.800,00	\$ 150,00	\$ 30,50	\$ 75,00	\$ 200,70	\$ 2.256,20	\$ 27.074,40
4	Profesor 2 - teorico	\$ 1.800,00	\$ 150,00	\$ 30,50	\$ 75,00	\$ 200,70	\$ 2.256,20	\$ 27.074,40
5	Profesor 3-psicologo	\$ 1.800,00	\$ 150,00	\$ 30,50	\$ 75,00	\$ 200,70	\$ 2.256,20	\$ 27.074,40
6	Mensajero y limpieza	\$ 366,00	\$ 30,50	\$ 30,50	\$ 15,25	\$ 40,81	\$ 483,06	\$ 5.796,71
7	Guardia de Seguridad	\$ 366,00	\$ 30,50	\$ 30,50	\$ 15,25	\$ 40,81	\$ 483,06	\$ 5.796,71
<b>TOTAL SUELDOS Y SALARIOS</b>							<b>9.785,66</b>	<b>117.427,91</b>

Elaborado por: (Morán y Zambrano, 2016)

Los vendedores tendrán una comisión de \$30.00 por cada cliente ingresado, este es un incentivo agregado a su sueldo básico.

Tabla 28 Gastos de Comisiones

No.	Cargo	Sueldo mensual	13er. Sueldo	14to. Sueldo	Vacac.	Aporte Patronal	Mensual inc. benef.	Anual
1	Vendedor 1	\$ 366,00	\$ 30,50	\$ 30,50	\$ 15,25	\$ 40,81	\$ 483,06	\$ 5.796,71
2	Vendedor 2	\$ 366,00	\$ 30,50	\$ 30,50	\$ 15,25	\$ 40,81	\$ 483,06	\$ 5.796,71
<b>TOTAL SUELDOS Y SALARIOS (en dólares)</b>							<b>\$ 966,12</b>	<b>\$ 11.593,42</b>

COMISIÓN EN VENTAS				
No.	Vendedores	Comisión mensual	Comisión Anual	comision por alumno
1	Vendedor 1	\$ 442,50	\$ 5.310,00	\$ 30,00
2	Vendedor 2	\$ 442,50	\$ 5.310,00	\$ 30,00
<b>TOTAL SUELDOS Y SALARIOS</b>		<b>\$ 885,00</b>	<b>\$ 10.620,00</b>	

Elaborado por: (Morán y Zambrano, 2016)



#### 4.9.2. Gastos de Suministros y Servicios

Son gastos fijos que se pagarán a proveedores mensualmente para mantener una excelente gestión administrativa. A continuación se muestra una tabla donde menciona todos los gastos de suministros y servicios que utilizara este proyecto.

Tabla 29 Gastos de Suministros y Servicios

Rubro	Costo mensual	Costo anual
Servicios básicos (agua, luz, teléfono)	\$ 240,00	\$ 2.880,00
Arriendo de local	\$ 2.500,00	\$ 30.000,00
Internet	\$ 40,00	\$ 480,00
servicios de auditoria	\$ 500,00	\$ 6.000,00
Suministros de oficina	\$ 160,94	\$ 1.931,28
Servicio y suministros de limpieza de oficina	\$ 200,00	\$ 2.400,00
<b>Total Gastos</b>	<b>\$ 3.640,94</b>	<b>\$ 43.691,28</b>

Elaborado por: (Morán y Zambrano, 2016)

#### 4.10. Gastos de Marketing y Publicidad

##### 4.10.1. Gasto Fuerza de Ventas

La operadora de capacitación va a contar con dos asesores comerciales que contactan y tratan con los clientes potenciales, serán recompensados con el sueldo básico unificado más comisiones por el número de clientes en el mes.

~~ahdkahdaje~~ Tabla 30 Gastos de fuerza de ventas

GASTO FUERZA DE VENTAS								
No.	Cargo	Sueldo mensual	13er. Sueldo	14to. Sueldo	Vacac.	Aporte Patronal	Mensual inc. benef.	Anual
1	Vendedor 1	\$ 366,00	\$ 30,50	\$ 30,50	\$ 15,25	\$ 40,81	\$ 483,06	\$ 5.796,71
2	Vendedor 2	\$ 366,00	\$ 30,50	\$ 30,50	\$ 15,25	\$ 40,81	\$ 483,06	\$ 5.796,71
<b>TOTAL SUELDOS Y SALARIOS (en dólares)</b>							<b>\$ 966,12</b>	<b>\$ 11.593,42</b>

Elaborado por: (Morán y Zambrano, 2016)

##### 4.10.2. Estrategias de publicidad y marketing

Las estrategias de la publicidad depende del número de clientes que se pretende captar por los puntos de venta, en nuestro caso son por medio de la página web y los asesores comerciales. En los meses de marzo, abril,

agosto y septiembre se estima un incremento del 100% para publicación de anuncios en las redes sociales; durante el periodo operativo de la centro de formación, se pretende dar mantenimiento a la página web y mantener un diseño gráfico. El proyecto cuenta con un presupuesto anual de \$5300,00 para mantener una intensa publicidad, el cual se distribuye a los rubros antes mencionados, cabe resaltar que los anuncios publicitarios en las redes sociales se realizarán en un horario vespertino y matutino para considerar la posible captación de clientes potenciales.

Tabla 31 Estrategias de Marketing y Venta

No.	Estrategias	dic/2016	ene/2017	feb/2017	mar/2017	abr/2017	may/2017	juni/2017	jul/2017	ago/2017	sep/2017	oct/2017	nov/2017	dic/2017	TOTAL 2017
1	Redes sociales		\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 1.600,00
2	pagina web y mantenimiento	\$ 2.000,00			\$ 100,00			\$ 100,00			\$ 100,00			\$ 100,00	\$ 2.400,00
3	Diseño gráfico (Volantes, banners, tarjetas de presentación)	\$ 100,00		\$ 100,00	\$ 200,00	\$ 200,00		\$ 100,00		\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 100,00		\$ 100,00	\$ 1.300,00
<b>TOTAL MENSUAL</b>		<b>\$ 2.100,00</b>	<b>\$ 100,00</b>	<b>\$ 200,00</b>	<b>\$ 500,00</b>	<b>\$ 400,00</b>	<b>\$ 100,00</b>	<b>\$ 300,00</b>	<b>\$ 100,00</b>	<b>\$ 400,00</b>	<b>\$ 500,00</b>	<b>\$ 200,00</b>	<b>\$ 100,00</b>	<b>\$ 300,00</b>	<b>\$ 5.300,00</b>

Elaborado por: (Morán y Zambrano, 2016)

#### 4.11. Gastos Financieros

Los gastos financieros representan intereses de una obligación además del periodo en que se va a ir devengando una cuota mensualmente con sus respectivos intereses para cubrir una fuente de financiamiento ajena. En el primer año (2017) se cancelará de interés \$1937.53 y de capital \$2792.25.

Tabla 32 Gastos financieros

MESES	PERIODO 0	AÑO 2017	
	Interés	Interés	Capital
Enero		\$ 177,03	\$ 217,12
Febrero		\$ 174,32	\$ 219,83
Marzo		\$ 171,57	\$ 222,58
Abril		\$ 168,79	\$ 225,37
Mayo		\$ 165,97	\$ 228,18
Junio		\$ 163,12	\$ 231,03
Julio		\$ 160,23	\$ 233,92
Agosto		\$ 157,30	\$ 236,85
Septiembre		\$ 154,34	\$ 239,81
Octubre		\$ 151,35	\$ 242,80
Noviembre		\$ 148,31	\$ 245,84
Diciembre		\$ 145,24	\$ 248,91
<b>TOTALES</b>	<b>-</b>	<b>\$ 1.937,56</b>	<b>\$ 2.792,25</b>

Elaborado por: (Morán y Zambrano, 2016)

## **4.12. Estados Financieros**

### 4.12.1. Estado mensual de pérdidas y ganancias

El estado de pérdidas y ganancias muestra el resultado del ejercicio. Los ingresos son las ventas de cada programa de capacitación a un valor de \$460.00 menos su costo variable para definir el margen de contribución, mientras que los gastos serían administrativos, de venta y financiero. El siguiente estado de pérdidas y ganancias muestra desfases en los meses que hay poca demanda y se cumple la teoría que el proyecto depende del número de alumnos inscritos más no del precio de cada programa por eso no se hizo uso de la inflación.

Tabla 33 Estado de Pérdidas y Ganancias

	Precio	460,00	\$ 460,00	\$ 460,00	\$ 460,00	\$ 460,00	\$ 460,00	\$ 460,00	\$ 460,00	\$ 460,00	\$ 460,00	\$ 460,00	\$ 460,00	\$ 460,00
Costo de producción	35,53	\$ 35,53	\$ 35,53	\$ 35,53	\$ 35,53	\$ 35,53	\$ 35,53	\$ 35,53	\$ 35,53	\$ 35,53	\$ 35,53	\$ 35,53	\$ 35,53	\$ 35,53
Unidades de Producción	19	29	55	66	41	35	40	54	56	53	46	22	515	
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiemb.	Octubre	Noviemb.	Diciemb.	Total	
<b>INGRESOS</b>														
<b>VENTAS</b>	<b>8.740,00</b>	<b>13.110,00</b>	<b>25.300,00</b>	<b>30.360,00</b>	<b>18.860,00</b>	<b>15.870,00</b>	<b>18.400,00</b>	<b>24.840,00</b>	<b>25.760,00</b>	<b>24.150,00</b>	<b>21.160,00</b>	<b>10.120,00</b>	<b>236.670,00</b>	
<b>COSTOS</b>	<b>675,10</b>	<b>1.012,66</b>	<b>1.954,25</b>	<b>2.345,10</b>	<b>1.456,81</b>	<b>1.225,85</b>	<b>1.421,27</b>	<b>1.918,72</b>	<b>1.989,78</b>	<b>1.865,42</b>	<b>1.634,46</b>	<b>781,70</b>	<b>18.281,13</b>	
MATERIALES DIDACTICOS	579,50	869,25	1.677,50	2.013,00	1.250,50	1.052,25	1.220,00	1.647,00	1.708,00	1.601,25	1.403,00	671,00	15.692,25	
MATERIALES DE LIMPIEZA	95,60	143,41	276,75	332,10	206,31	173,60	201,27	271,72	281,78	264,17	231,46	110,70	2.588,88	
<b>MARGEN DE CONTRIBUCIÓN</b>	<b>8.064,90</b>	<b>12.097,34</b>	<b>23.345,75</b>	<b>28.014,90</b>	<b>17.403,19</b>	<b>14.644,15</b>	<b>16.978,73</b>	<b>22.921,28</b>	<b>23.770,22</b>	<b>22.284,58</b>	<b>19.525,54</b>	<b>9.338,30</b>	<b>218.388,87</b>	
<b>GASTOS</b>	<b>15.815,01</b>	<b>16.152,30</b>	<b>16.929,55</b>	<b>17.066,77</b>	<b>16.283,95</b>	<b>16.241,10</b>	<b>16.158,21</b>	<b>16.515,29</b>	<b>16.672,33</b>	<b>16.489,33</b>	<b>16.146,29</b>	<b>15.983,22</b>	<b>196.453,35</b>	
<b>ADMINISTRATIVOS</b>														
PERSONAL ADMINISTRATIVO	9.785,66	9.785,66	9.785,66	9.785,66	9.785,66	9.785,66	9.785,66	9.785,66	9.785,66	9.785,66	9.785,66	9.785,66	117.427,91	
SUMINISTROS Y SERVICIOS	3.640,94	3.640,94	3.640,94	3.640,94	3.640,94	3.640,94	3.640,94	3.640,94	3.640,94	3.640,94	3.640,94	3.640,94	43.691,28	
DEPRECIACIÓN	371,02	371,02	371,02	371,02	371,02	371,02	371,02	371,02	371,02	371,02	371,02	371,02	4.452,18	
AMORTIZACIÓN	294,25	294,25	294,25	294,25	294,25	294,25	294,25	294,25	294,25	294,25	294,25	294,25	3.531,00	
<b>VENTAS</b>														
FUERZA DE VENTAS	966,12	966,12	966,12	966,12	966,12	966,12	966,12	966,12	966,12	966,12	966,12	966,12	11.593,42	
COMISIÓN EN VENTAS	480,00	720,00	1.200,00	1.440,00	960,00	720,00	840,00	900,00	960,00	1.080,00	840,00	480,00	10.620,00	
PUBLICIDAD Y MARKETING	100,00	200,00	500,00	400,00	100,00	300,00	100,00	400,00	500,00	200,00	100,00	300,00	3.200,00	
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>177,03</b>	<b>174,32</b>	<b>171,57</b>	<b>168,79</b>	<b>165,97</b>	<b>163,12</b>	<b>160,23</b>	<b>157,30</b>	<b>154,34</b>	<b>151,35</b>	<b>148,31</b>	<b>145,24</b>	<b>1.937,56</b>	
UTIL. ANTES DE IMPUES.Y PARTIC. 1	\$ (7.750,12)	\$ (4.054,96)	\$ 6.416,20	\$ 10.948,13	\$ 1.119,24	\$ (1.596,95)	\$ 820,52	\$ 6.405,99	\$ 7.097,89	\$ 5.795,25	\$ 3.379,24	\$ (6.644,92)	\$ 21.935,52	
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJAD.	\$ (1.162,52)	\$ (608,24)	\$ 962,43	\$ 1.642,22	\$ 167,89	\$ (239,54)	\$ 123,08	\$ 960,90	\$ 1.064,68	\$ 869,29	\$ 506,89	\$ (996,74)	\$ 3.290,33	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	\$ (6.587,60)	\$ (3.446,71)	\$ 5.453,77	\$ 9.305,91	\$ 951,36	\$ (1.357,41)	\$ 697,44	\$ 5.445,09	\$ 6.033,21	\$ 4.925,96	\$ 2.872,36	\$ (5.648,18)	\$ 18.645,19	
(-) 22% IMPUESTO A LA RENTA	\$ (1.449,27)	\$ (758,28)	\$ 1.199,83	\$ 2.047,30	\$ 209,30	\$ (298,63)	\$ 153,44	\$ 1.197,92	\$ 1.327,31	\$ 1.083,71	\$ 631,92	\$ (1.242,60)	\$ 4.101,94	
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ (5.138,33)</b>	<b>\$ (2.688,44)</b>	<b>\$ 4.253,94</b>	<b>\$ 7.258,61</b>	<b>\$ 742,06</b>	<b>\$ (1.058,78)</b>	<b>\$ 544,00</b>	<b>\$ 4.247,17</b>	<b>\$ 4.705,90</b>	<b>\$ 3.842,25</b>	<b>\$ 2.240,44</b>	<b>\$ (4.405,58)</b>	<b>\$ 14.543,25</b>	

Elaborado por: (Morán y Zambrano, 2016)

#### 4.12.2. Estado anual de pérdida y ganancias

A través de este estado de pérdidas y ganancias proyectado por un periodo de 5 años, muestra el movimiento de mi utilidad o pérdida del ejercicio. En este P y G se visualiza que los ingresos son mayores que los gastos y costos, por lo tanto se considera que el proyecto es viable.

Tabla 34 Estado de pérdidas y ganancias proyectado

**IDEAL S.A.**  
**PROYECCIÓN A 5 AÑOS**

	Precio	\$ 460,00	\$ 460,00	\$ 460,00	\$ 460,00	\$ 460,00
<b>Costo de producción</b>	\$	35,53	\$ 35,53	\$ 35,53	\$ 35,53	\$ 35,53
<b>Uidades de Producción</b>		515	540	594	654	719
<b>Inflacion</b>		0%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
<b>Tasa de crecimiento</b>		0%	5,00%	10,00%	10,00%	10,00%
		<b>AÑO 2017</b>	<b>AÑO 2018</b>	<b>AÑO 2019</b>	<b>AÑO 2020</b>	<b>AÑO 2021</b>
<b>INGRESOS</b>						
<b>VENTAS</b>		<b>236.670,00</b>	<b>248.503,50</b>	<b>273.353,85</b>	<b>300.689,24</b>	<b>330.758,16</b>
<b>COSTOS</b>		<b>18.281,13</b>	<b>18.281,13</b>	<b>18.281,13</b>	<b>18.281,13</b>	<b>18.281,13</b>
MATERIALES DIDACTICOS		15.692,25	15.692,25	15.692,25	15.692,25	15.692,25
MATERIALES DE LIMPIEZA		2.588,88	2.588,88	2.588,88	2.588,88	2.588,88
SUMINISTROS Y SERVICIOS		-	-	-	-	-
MANO DE OBRA DIRECTA E INDIRECTA		-	-	-	-	-
<b>MARGEN DE CONTRIBUCION</b>		<b>218.388,87</b>	<b>230.222,37</b>	<b>255.072,72</b>	<b>282.408,11</b>	<b>312.477,03</b>
<b>GASTOS</b>		<b>196.453,35</b>	<b>192.473,49</b>	<b>191.952,46</b>	<b>188.076,42</b>	<b>187.713,53</b>
<b>ADMINISTRATIVOS</b>						
PERSONAL ADMINISTRATIVO		117.427,91	117.427,91	117.427,91	117.427,91	117.427,91
SUMINISTROS Y SERVICIOS		43.691,28	43.691,28	43.691,28	43.691,28	43.691,28
DEPRECIACION		4.452,18	4.452,18	4.452,18	1.180,93	1.180,93
AMORTIZACION		3.531,00	-	-	-	-
<b>VENTAS</b>						
FUERZA DE VENTAS		11.593,42	11.593,42	11.593,42	11.593,42	11.593,42
COMISION EN VENTAS		10.620,00	10.620,00	10.620,00	10.620,00	10.620,00
PUBLICIDAD Y MARKETING		3.200,00	3.200,00	3.200,00	3.200,00	3.200,00
<b>PRODUCCION</b>						
PERSONAL OPERATIVO		-	-	-	-	-
GASTOS DE SUMINISTROS Y SERVICIOS		-	-	-	-	-
GASTOS FINANCIEROS		1.937,56	1.488,70	967,67	362,89	-
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO Y PARTI		21.935,52	37.748,88	63.120,26	94.331,68	124.763,50
(-) 15% PARTICIPACION TRABAJADORES		3.290,33	5.662,33	9.468,04	14.149,75	18.714,52
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO		18.645,19	32.086,55	53.652,22	80.181,93	106.048,97
(-) 22% IMPUESTO A LA RENTA		4.101,94	7.059,04	11.803,49	17.640,02	23.330,77
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>14.543,25</b>	<b>25.027,51</b>	<b>41.848,73</b>	<b>62.541,91</b>	<b>82.718,20</b>

Elaborado por: (Morán y Zambrano, 2016)

### 4.12.3. Flujo de caja e indicadores

El cash flow representa el movimiento del dinero dentro de un negocio, es decir a través de este se analiza tanto los ingresos y egresos en cada periodo. La empresa IDEAL presenta su flujo de caja proyectado que va desde el año 2017 hasta el 2021 donde se utilizara un incremento del 5% sin tomar en cuenta la inflación debido a que el centro de formación se concentra en la demanda más no en el precio de cada programa, en resumen la empresa depende directamente de sus ventas. El impuesto a la renta es del 22% como lo mantiene la ley y con un 15% de participación trabajadores para las utilidades.

El VAN es el valor presente de los flujos proyectados a futuro, descontados en una tasa denominada TMAR es del 24%, la cual fue calculada con el costo de capital ajeno más el costo de oportunidad de los accionistas según su peso porcentual en la inversión total El Van de este proyecto es de \$65,157.35 lo que significa que es mayor a cero, entonces el negocio es rentable.

Tabla 35 Estado de pérdidas y ganancias proyectado

TMAR	24%	
CAPITAL PROPIO	62%	30%
CAPITAL APORTADO	38%	15%

Elaborado por: (Morán y Zambrano, 2016)

La TIR es la tasa interna de retorno, y es la cual contiene la tasa de descuento del VAN. En este proyecto la TIR esperada es del 30% sin embargo las proyecciones arroja una de 105% lo que demuestra la viabilidad del negocio porque contiene el 24% de descuento y se recupera la inversión a un corto plazo de 1 año y 6 meses.

Tabla 36 Flujo de caja

**IDEAL S.A.**  
**PROYECCIÓN A 5 AÑOS**

	Precio	\$ 460.00	\$ 460.00	\$ 460.00	\$ 460.00	\$ 460.00
Costo de producción		\$ 35.53	\$ 35.53	\$ 35.53	\$ 35.53	\$ 35.53
Unidades de Producción		56	540	594	654	719
Inflación		0%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Tasa de crecimiento		0%	5.00%	0.00%	0.00%	0.00%
	Periodo 0	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021
<b>INGRESOS</b>						
<b>VENTAS</b>	-	<b>236.670.00</b>	<b>248.603.60</b>	<b>273.363.86</b>	<b>300.689.24</b>	<b>330.768.16</b>
<b>COSTOS</b>		<b>18.281.13</b>	<b>18.281.13</b>	<b>18.281.13</b>	<b>18.281.13</b>	<b>18.281.13</b>
<b>MARGEN DE CONTRIBUCION</b>	-	<b>218.388.87</b>	<b>230.222.37</b>	<b>255.072.72</b>	<b>282.408.11</b>	<b>312.477.03</b>
<b>GASTOS</b>	<b>2.100.00</b>	<b>196.463.36</b>	<b>192.473.49</b>	<b>191.962.46</b>	<b>188.076.42</b>	<b>187.713.63</b>
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	-	3,290.33	5,662.33	9,468.04	14,149.75	18,714.52
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	(2,100.00)	18,645.19	32,086.55	53,652.22	80,181.93	106,048.97
(-) 22% IMPUESTO A LA RENTA	(462.00)	4,101.94	7,059.04	11,803.49	17,640.02	23,330.77
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>(1,638.00)</b>	<b>14,543.25</b>	<b>26,027.61</b>	<b>41,848.73</b>	<b>62,541.91</b>	<b>82,718.20</b>
(+) DEPRECIACIÓN		4,452.18	4,452.18	4,452.18	1,180.93	1,180.93
(+) VALOR RESIDUAL						1,984.64
(-) INVERSIONES PROPIA	\$ 23,263.49					
(-) AMORTIZACION DE CAPITAL		2,792.25	3,241.12	3,762.14	4,366.93	-
<b>Flujo de caja</b>	<b>(24,901.49)</b>	<b>16,203.18</b>	<b>26,238.68</b>	<b>42,538.77</b>	<b>69,366.91</b>	<b>86,883.77</b>
<b>payback</b>	<b>(24,901.49)</b>	<b>(8,698.31)</b>	<b>17,540.27</b>	<b>60,079.04</b>	<b>119,434.95</b>	<b>205,318.71</b>

TiR	105%
VAN	\$ 65,157.35

Elaborado por: (Morán y Zambrano, 2016)

#### 4.12.4. Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio representa la cantidad mínima de ventas a que se debe llegar para no obtener ni pérdidas ni ganancias dentro de un proyecto. En este proyecto el punto de equilibrio se da con un promedio de 39 alumnos inscritos mensualmente.

#### 4.12. Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad se lo utiliza para demostrar cuan viable es el proyecto y si es necesario tomar riesgos e invertir nuestros ahorros. En este análisis se presenta 3 escenarios que son el pesimista, el normal y el optimista, al iniciar los parámetros para aceptar el proyecto se dedujo una TIR del 30% y el estimado de los tres escenarios es del 89% por lo tanto si

es viable el proyecto en sus tres secciones. Con respecto al VAN todos son mayores a cero lo que significa que si es rentable en sus flujos futuros y con tasa de descuento del 24% la cual fue demostrada a través del porcentaje del capital propio y aportado junto a sus costos de cada uno que fue el interés del banco del Fomento y la rentabilidad que espera un inversionista.

#### **4.12.1. Escenario optimista**

El escenario optimista contempla las expectativas de lograr más de lo proyectado e invita a tomar riesgos.

##### **4.12.1.1. Proyección de ventas de escenario optimista**

Una proyección de ventas es lo que se espera obtener durante un corto o mediano plazo ya que significaría la variación en el volumen de ventas y de igual forma en los ingresos. En este escenario optimista se ha considerado dos canales de ventas uno con asesores comerciales y otro online, en la proyección inicial se estimó un promedio mensual de 43 estudiantes, mientras que en este escenario se consideró 45 alumnos mensuales, donde hubo un aumento de 4 estudiantes en los canales de venta. La razón de aumentar la cantidad de la demanda fue debida al bajo precio que cuesta cada programa, además de la inversión en el presupuesto de estrategias de marketing y publicidad lo que ayuda a promocionar y posicionar el servicio en el mercado.



Tabla 37 Proyección de Ventas

Meses	CANAL	OFERTA DEL PROYECTO	% Incremento mensual
ENERO		3	10%
FEBRERO		5	15%
MARZO		16	50%
ABRIL		19	60%
MAYO		10	30%
JUNIO		11	35%
JULIO		13	40%
AGOSTO		26	80%
SEPTIEMBRE		26	80%
OCTUBRE		18	55%
NOVIEMBRE		19	60%
DICIEMBRE		6	20%
<b>Total anual</b>		<b>171</b>	

Meses	% Incremento	OFERTA DEL PROYECTO
ENERO	40%	17
FEBRERO	60%	25
MARZO	100%	42
ABRIL	120%	50
MAYO	80%	34
JUNIO	60%	25
JULIO	70%	29
AGOSTO	75%	32
SEPTIEMBRE	80%	34
OCTUBRE	90%	38
NOVIEMBRE	70%	29
DICIEMBRE	40%	17
<b>Total Anual</b>		<b>372</b>
<b>Promedio Mensual</b>		<b>31</b>
<b>Promedio de venta</b>		<b>15</b>

Vta. Proyectada mensual por punto de venta **32** Unids.

Vta. Proyectada mensual por punto de venta **42** Unids.

Meses	OFERTA DEL PROYECTO
ENERO	20
FEBRERO	30
MARZO	58
ABRIL	70
MAYO	43
JUNIO	36
JULIO	42
AGOSTO	57
SEPTIEMBRE	59
OCTUBRE	55
NOVIEMBRE	49
DICIEMBRE	23
<b>Total anual</b>	<b>543</b>
<b>Promedio Mensual</b>	<b>45</b>

Elaborado por: (Morán y Zambrano, 2016)

#### 4.12.1.2. Flujo de caja e indicadores

La empresa IDEAL presenta su flujo de caja proyectado que va desde el año 2017 hasta el 2021 donde se utilizara un incremento del 5% sin tomar en cuenta la inflación debido a que el centro de formación se concentra en la demanda más no en el precio de cada programa, en resumen la empresa

depende directamente de sus ventas. El impuesto a la renta es del 22% como lo mantiene la ley y con un 15% de participación trabajadores para las utilidades.

El VAN es el valor presente de los flujos proyectados a futuro, descontados en una tasa denominada TMAR y es del 24%. El Van de este proyecto es de \$87,491.09 lo que significa que es mayor a cero, entonces el negocio es rentable.

La TIR es la tasa interna de retorno, y es la cual contiene a la tasa de descuento del VAN. En este proyecto la TIR esperada es del 30% sin embargo las proyecciones arrojan una de 141% lo que demuestra la viabilidad del negocio porque contiene el 24% de descuento y se recupera la inversión a un corto plazo de un año.

Tabla 38 Flujo de caja del escenario optimista

**IDEAL S.A.  
PROYECCIÓN A 5 AÑOS**

	Precio	\$ 460.00	\$ 460.00	\$ 460.00	\$ 460.00	\$ 460.00
Costo de producción		\$ 35.27	\$ 35.27	\$ 35.27	\$ 35.27	\$ 35.27
Uidades de Producción		543	570	627	690	759
Inflacion		0%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Tasa de crecimienmt		0%	5.00%	10.00%	10.00%	10.00%
	Periodo 0	ANO 2017	ANO 2018	ANO 2019	ANO 2020	ANO 2021
<b>INGRESOS</b>						
<b>VENTAS</b>	-	<u>249.734.00</u>	<u>262.220.70</u>	<u>288.442.77</u>	<u>317.287.05</u>	<u>349.015.75</u>
<b>COSTOS</b>		<u>19.147.33</u>	<u>19.147.33</u>	<u>19.147.33</u>	<u>19.147.33</u>	<u>19.147.33</u>
<b>MARGEN DE CONTRIBUCIÓN</b>	-	<u>230.586.67</u>	<u>243.073.37</u>	<u>269.295.44</u>	<u>298.139.72</u>	<u>329.868.42</u>
<b>GASTOS</b>	2.100.00	<u>196.984.35</u>	<u>193.004.49</u>	<u>192.483.46</u>	<u>188.607.42</u>	<u>188.244.53</u>
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	-	5,040.35	7,510.33	11,521.80	16,429.84	21,243.58
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	(2,100.00)	28,561.97	42,558.55	65,290.18	93,102.45	120,380.31
(-) 22% IMPUESTO A LA RENTA	(462.00)	6,283.63	9,362.88	14,363.84	20,482.54	26,483.67
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>(1,638.00)</b>	<b>22,278.34</b>	<b>33,195.67</b>	<b>50,926.34</b>	<b>72,619.91</b>	<b>93,896.64</b>
(+) DEPRECIACION		4,452.18	4,452.18	4,452.18	1,180.93	1,180.93
(+) VALOR RESIDUAL						1,984.64
(-) INVERSIONES PROPIA	\$ 21,163.49					
(-) AMORTIZACION DE CAPITAL		2,792.25	3,241.12	3,762.14	4,366.93	-
<b>Flujo de caja</b>	<b>(22,801.49)</b>	<b>23,938.27</b>	<b>34,406.74</b>	<b>51,616.38</b>	<b>69,433.91</b>	<b>97,062.21</b>
payback	(22,801.49)	1,136.78	35,543.52	87,159.90	156,593.81	253,656.02

TIR	141%
VAN	\$ 87,491.09

Elaborado por: (Morán y Zambrano, 2016)

#### **4.12.1.3. Punto de equilibrio**

El punto de equilibrio representa la cantidad mínima de ventas a que se debe llegar para no obtener ni pérdidas ni ganancias dentro de un proyecto. En este escenario el punto de equilibrio se da con un promedio de 39 alumnos mensuales.

#### **4.12.2. Escenario pesimista**

El escenario pesimista se basa en no hacer cumplir esas expectativas esperadas debido a agentes externos entre ellos un competidor o el gobierno, por eso se recomienda sostener un flujo de caja apegado a la realidad.

##### **4.12.2.1. Proyección de ventas**

En este escenario pesimista se ha considerado dos canales de ventas uno con asesores comerciales y otro online, en la proyección inicial se estimó un promedio mensual de 43 estudiantes, mientras que en este escenario se consideró 37 alumnos mensuales, donde hubo una disminución de 6 estudiantes en los canales de venta. La razón de disminuir la cantidad de la demanda es por la razón que no todos los meses se mantiene en esta cantidad esperada entre ellos los meses de Enero, Junio y Diciembre, debido a las clases o por poder adquisitivo.

Tabla 39 Proyección de ventas pesimista

Meses	CANAL	OFERTA DEL PROYECTO	% Incremento mensual
ENERO		3	10%
FEBRERO		4	15%
MARZO		13	50%
ABRIL		16	60%
MAYO		8	30%
JUNIO		9	35%
JULIO		10	40%
AGOSTO		21	80%
SEPTIEMBRE		21	80%
OCTUBRE		14	55%
NOVIEMBRE		16	60%
DICIEMBRE		5	20%
<b>Total anual</b>		<b>139</b>	

Meses	% Incremento mensual	OFERTA DEL PROYECTO
ENERO	40%	14
FEBRERO	60%	20
MARZO	100%	34
ABRIL	120%	41
MAYO	80%	27
JUNIO	60%	20
JULIO	70%	24
AGOSTO	75%	26
SEPTIEMBRE	80%	27
OCTUBRE	90%	31
NOVIEMBRE	70%	24
DICIEMBRE	40%	14
<b>Total Anual</b>		<b>300.9</b>
<b>Promedio Mensual</b>		<b>25</b>
<b>Promedio de venta por asesor</b>		<b>13</b>

Vta. Proyectada mensual por punto de venta **26** Unids.

Vta. Proyectada mensual por punto de venta **34** Unids.

Meses	OFERTA DEL PROYECTO
ENERO	16
FEBRERO	24
MARZO	47
ABRIL	56
MAYO	35
JUNIO	30
JULIO	34
AGOSTO	46
SEPTIEMBRE	48
OCTUBRE	45
NOVIEMBRE	39
DICIEMBRE	19
<b>Total anual</b>	<b>440</b>
<b>Promedio Mensual</b>	<b>37</b>

Elaborado por: (Morán y Zambrano, 2016)

#### 4.12.2.2. Flujo de caja e indicadores

La empresa IDEAL presenta su flujo de caja proyectado que va desde el año 2017 hasta el 2021 donde se utilizara un incremento del 5% sin tomar en cuenta la inflación debido a que el centro de formación se concentra en la demanda más no en el precio de cada programa, en resumen la empresa depende directamente de sus ventas. El impuesto a la renta es del 22% como lo mantiene la ley y con un 15% de participación trabajadores para las utilidades.

El VAN es el valor presente de los flujos proyectados a futuro, descontados en una tasa denominada TMAR y es del 24%. El Van de este proyecto es de \$14,359.77 lo que significa que es mayor a cero, entonces el negocio es rentable.

La TIR es la tasa interna de retorno, y es la cual contiene a la tasa de descuento del VAN. En este proyecto la TIR esperada es del 30% sin embargo las proyecciones arrojan una de 41% lo que demuestra la viabilidad del negocio porque contiene el 24% de descuento y se recupera la inversión a un corto plazo de tres años y 2 meses.

Tabla 40 Flujo de caja del escenario pesimista

**IDEAL S.A.  
PROYECCIÓN A 5 AÑOS**

	Precio	\$ 460.00	\$ 460.00	\$ 460.00	\$ 460.00	\$ 460.00
Costo de producción		\$ 36.38	\$ 36.38	\$ 36.38	\$ 36.38	\$ 36.38
Udades de Producción		440	462	508	559	615
Inflacion		0%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Tasa de crecimienmto		0%	5.00%	10.00%	10.00%	10.00%
	Periodo 0	ANO 2017	ANO 2018	ANO 2019	ANO 2020	ANO 2021
<b>INGRESOS</b>						
<b>VENTAS</b>	-	202,400.00	212,520.00	233,772.00	257,149.20	282,864.12
<b>COSTOS</b>		16,008.88	16,008.88	16,008.88	16,008.88	16,008.88
<b>MARGEN DE CONTRIBUCION</b>	-	186,391.12	196,511.12	217,763.12	241,140.32	266,855.24
<b>GASTOS</b>	2,100.00	194,860.35	190,880.49	190,359.46	186,483.42	186,120.53
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	-	(1,270.38)	844.60	4,110.55	8,198.53	12,110.21
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	(2,100.00)	(7,198.85)	4,786.04	23,293.11	46,458.36	68,624.50
(-) 22% IMPUESTO A LA RENTA	(462.00)	(1,583.75)	1,052.93	5,124.48	10,220.84	15,097.39
<b>UTILIDAD NETA</b>	(1,638.00)	(5,615.10)	3,733.11	18,168.63	36,237.52	53,527.11
(+) DEPRECIACIÓN		4,452.18	4,452.18	4,452.18	1,180.93	1,180.93
(+) VALOR RESIDUAL						1,984.64
(-) INVERSIONES PROPIA	\$ 23,263.49					
(-) AMORTIZACION DE CAPITAL		2,792.25	3,241.12	3,762.14	4,366.93	-
<b>Flujo de caja</b>	(24,901.49)	(3,955.17)	4,944.18	18,858.67	33,051.53	56,692.68
payback	(24,901.49)	(28,856.66)	(23,912.48)	(5,053.81)	27,997.71	84,690.39

TIR	41%
VAN	\$ 14,359.77

Elaborado por: (Morán y Zambrano, 2016)

#### **4.12.2.3. Punto de equilibrio**

El punto de equilibrio representa la cantidad mínima de ventas a que se debe llegar para no obtener ni pérdidas ni ganancias dentro de un proyecto. En este escenario el punto de equilibrio se da con un promedio de 38 alumnos mensuales.

#### **4.12.3. Resultado de sensibilidad**

El escenario pesimista tiene una probabilidad del 30% para darse debido a la falta de un recurso económico dentro de la sociedad u otros agentes externos ya que internamente el centro formativo se encuentra preparado con un presupuesto de \$5300,00 anual de publicidad y los canales de ventas son redes sociales, páginas web o las ventas directas que son los asesores comerciales que suman una estrategia de marketing moderna y se le puede brindar al cliente una información eficaz acerca del servicio, por último la recuperación del dinero en este escenario es de 3 años y 2 meses. El escenario normal tiene una probabilidad del 60% debido a que cada programa tiene un precio bajo de \$460.00 en comparación con otros centros, además de esto deja un alto margen de contribución de \$424.47 pero como este negocio es volátil porque depende de las ventas si podría afectar en el flujo de caja al no llegar al cantidad necesaria que es de 39 estudiante para alcanzar el punto de equilibrio, sin embargo con un alto presupuesto para ventas y un bajo precio para adquirir el servicio la probabilidad es baja en darse este caso, entonces con esta explicación se determina que el proyecto es rentable, además su payback es de 1 año y 6 meses. El escenario optimista es lo que espera todo inversionista y tiene una probabilidad del 10% que se dé, debido a que incrementaría la demanda para cumplir ese objetivo del 141% de TIR que no esta tan lejos de la brecha con respecto al escenario normal en cuanto a demanda.

Términos para determinar este análisis.

- Mientras más alta sea mi TMAR va a bajar mi VPN.
- Cuando el VAN es  $> 0$  significa que mis ingresos son más altos que mis egresos.
- Cuando el VAN es  $< 0$  significa que mis egresos son más altos que mis ingresos
- El payback no es aceptado por todo inversionista, porque busca una recuperación rápida y con un bajo riesgo.

Tabla 41 Análisis de sensibilidad

ESCENARIOS	TIR	VAN	PUNTO DE EQUILIBRIO	PROBABILIDAD
PESIMISTA	41%	14,359.77	38	30%
PROYECTADO	105%	65,157.35	39	60%
OPTIMISTA	141%	87,491.09	39	10%
<b>VALOR ESTIMADO</b>	<b>89%</b>	<b>52,151.45</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: (Morán y Zambrano, 2016)

## CONCLUSIONES

El estudio aplicado permitió conocer las competencias requeridas por los empleadores para postulantes a cargos de nivel administrativo, los empleadores consideran que las universidades forman bien las competencias técnicas, sin embargo requieren el desarrollo de ciertas competencias como trabajo en equipo, liderazgo, manejo de conflictos, técnicas de negociación y habilidades gerenciales. En la actualidad, que empleadores toman en relevancia que el postulante tenga desarrollado tanto las competencias específicas como las competencias genéricas.

De acuerdo a los datos obtenidos al realizar del estudio, las competencias específicas formadas son administrar proyectos empresariales y diseñar acciones preventivas en diferentes escenarios, ejecutar estrategias de comercialización y marketing, la interpretación de información financiera y contable.

En cuanto a competencias transversales se forman las siguientes: la responsabilidad, el compromiso con la preservación del medio ambiente y habilidades para emprender. En realidad, las universidades sean privadas o públicas tratan de encuadrarse a la demanda empresarial que exige profesionales competentes y sepan desenvolverse bien en la sociedad del conocimiento.

En vista que se conoce una brecha existente entre las competencias requeridas por los empleadores y las competencias formadas en los educandos por la educación universitaria, nace la oportunidad de una ventaja debido a la mencionada brecha. Para estar seguro del gran paso de iniciar un negocio y ofrecer los servicios expuestos en este capítulo, fue necesario realizar un análisis estratégico (FODA) en función de las competencias del estudiante universitario y profesional.



En este FODA, se logró reafirmar las oportunidades para la creación de la empresa, pero que para los estudiantes universitarios y profesionales serían debilidades, de las cuales la posible empresa pueda tomar como ventajas. Entre ellas que ciertas empresas esperan que los futuros colaboradores posean cursos realizado en habilidades interpersonales dependiendo del cargo a ejercer. Una vez sustentada la oportunidad se presenta una propuesta de valor acorde a sus necesidades que es la de desarrollar programas para una formación integral (competencias específicas y competencias genéricas) que les permitan una rápida inserción laboral en el mercado y en los profesionales conservar su puesto de trabajo.

Cada programa tendrá una duración de tres horas los días lunes, miércoles y jueves mientras que los fines de semana serán de cuatro horas. El centro de formación iniciará sus actividades a partir de enero 2017 considerando que los programas se extienden tan solo por un mes y tres semanas aplicando metodologías modernas como el coahing, rondas dinámicas, role-playing donde el alumno pueda proyectarse con la realidad.

Con el programa de trabajo en equipo se busca desarrollar en los estudiantes capacidades para resolver conflictos, tomar buenas decisiones, mientras que en el programa de liderazgo se intenta entrenar al estudiante psicológicamente, es decir enseñarles como un ser humano puede tener autocontrol de su inteligencia emocional.

El centro de formación tomara el nombre de IDEAL siendo una Compañía Anónima mediante una escritura pública, la empresa ofrece servicios de capacitación en competencias genéricas para el sector estudiantil universitario y profesional. Para iniciar sus actividades operativas la empresa requiere de un personal administrativo y docente, además de una estrategia de publicidad y marketing la cual consiste en el mantenimiento de una página web, impresiones de diseño gráfico y publicaciones en las redes sociales.

En cuanto al análisis financiero se puede demostrar cuan factible es el proyecto y de acuerdo a los resultados el inversionista puede depositar sus ahorros en este centro de formación debido a que la tasa interna de retorno estimada es del 89% con una proyección de venta de 43 estudiantes mensuales, mientras que el punto de equilibrio es de 39 estudiantes con esto se asume que cubre el límite para dar continuidad al proyecto, además se conserva un VAN de \$ 65.157,35 y un payback de 1 año y 6 meses lo que hace que el proyecto tenga una aceptabilidad.

## RECOMENDACIONES

En base a los estudios exhibidos en el presente proyecto, se recomienda su ejecución no solo por la rentabilidad que ofrece a las propietarias de este proyecto, sino por ayudar a la comunidad educativa y profesional en desarrollar en ellos una cultura de competitividad y aprendizaje continua.

En los estudiantes universitarios, este proyecto serviría como motivación para reconocer el potencial interno que posee y le permite integrarse laboralmente a cualquier compañía sin temor de equivocaciones o de adaptación.

Por otra parte, los profesionales ya establecidos dentro de la empresa, esta iniciativa propuesta permita mantener la empleabilidad interna con oportunidad de ascenso a cargos con mayor responsabilidad, puesto que a medida que el profesional avance en la escala jerárquica de la compañía también las competencias suben de nivel y debería estar a la par de las exigencias del puesto de trabajo designado.

Además la ejecución de este proyecto pueda beneficiar al país con la visión de mejorar el marco nacional de competencias y de esta manera junto el plan nacional de capacitación y formación profesional del talento humano del sector productivo 2013-2017, se toma en consideración el enfoque de competencias en el ámbito educativo y en el laboral para de esta manera focalizar el esfuerzo en mejorar las competencias

## BIBLIOGRAFÍA

- Andrade, C. (2011). *Planificación Curricular I*. QUITO: Publicaciones UTE. Obtenido de [http://app.ute.edu.ec/content/3516-579-1-1-18-17/MODULO\\_DE\\_PLANIFICACION\\_CURRICULAR.pdf](http://app.ute.edu.ec/content/3516-579-1-1-18-17/MODULO_DE_PLANIFICACION_CURRICULAR.pdf)
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación* (Tercera Edición E-book ed.). Bogotá, Colombia: Pearson Educación de Colombia Ltda. doi:ISBN: E-BOOK 978-958-699-129-2
- Casanova, F. (2003). *Formación Profesional Y Relaciones Laborales*. Montevideo: CINTERFOR/OIT.
- Climént, J. (2010). Reflexiones sobre la Educación Basada en Competencias. *Revista Complutense De Educación*, 21(1), 91-106.
- Del Cid, A., Méndez, R., & Sandoval, F. (2011). *Investigación Fundamentos y metodología* (Segunda ed.). México: Pearson Educacional de México, S.A. Obtenido de <http://www.cife.edu.mx/books/Investigacion%20Fundamentos%20y%20metodologia.pdf>
- Díaz, A. (2013). El concepto de profesión, su presencia en los textos legales en México, y una propuesta de definición. *Alegatos*(83). Obtenido de <http://www.azc.uam.mx/publicaciones/alegatos/pdfs/76/83-13.pdf>
- Gairín, J. (2010). La Evaluación del Impacto en Programas de Formación. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 8(5), 21. Obtenido de <http://redalyc.org/articulo.oa?id=55119084002>
- González, L. E., & Larraín, A. M. (16 de Enero de 2007). *FORMACION UNIVERSITARIA POR COMPETENCIAS*. Recuperado el 21 de Noviembre de 2015, de ResearchGate: [http://www.researchgate.net/publication/275275474\\_Formacin\\_universitaria\\_por\\_competencias\\_2007\\_-\\_16](http://www.researchgate.net/publication/275275474_Formacin_universitaria_por_competencias_2007_-_16)
- Irigoin, M., & Vargas, F. (s.f.). Competencia Laboral. *MÓDULO 1 Competencias, fases y aplicación*. Obtenido de [http://www.bvsops.org.uy/pdf/mod1\\_2.pdf](http://www.bvsops.org.uy/pdf/mod1_2.pdf)
- Lozano, L. (2008). El coaching como estrategia para la formación de competencias profesionales. *Revista Escuela de Administración de Negocios*(63). Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/206/20611455009.pdf>
- Maldonado, B. (2014). *Gestión Universitaria y Formación por competencias* (Primera edición electrónica ed.). (D. Andrade, Ed.) Loja, Ecuador: Comisión Editorial de la Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE.
- Malhotra, N. K. (2008). *Investigación del Mercado* (Quinta ed.). México: Pearson Educacion. Obtenido de <http://www.cars59.com/wp-content/uploads/2015/09/Investigacion-de-Mercados-Naresh-Malhotra.pdf>
- Márquez, J. (2010). Innovación en modelos de negocio: La metodología de Osterwalder en la práctica. *Revista MBA EAFIT*, 30-47.

- Miranda, M. (2003). Transformación de La Educación Media Técnico-Profesional. En C. Cox (Ed.), *Políticas Educativas en el Cambio de Siglo. La Reforma del Sistema Escolar de Chile*. Santiago de Chile: Universitaria.
- Monje, C. (2011). Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa: Guía didáctica. Neiva, Colombia. Obtenido de <https://carmonje.wikispaces.com/file/view/Monje+Carlos+Arturo+-+Gu%C3%ADa+did%C3%A1ctica+Metodolog%C3%ADa+de+la+investigaci%C3%B3n.pdf>
- Moreno, P. (2002). Diseño y Planificación del aprendizaje. Obtenido de [http://biblio.colmex.mx/curso\\_formacion\\_formadores/NdC%20de%20Fdf.pdf](http://biblio.colmex.mx/curso_formacion_formadores/NdC%20de%20Fdf.pdf)
- Oficina Internacional del Trabajo. (2005). Recomendación sobre el desarrollo de los recursos humanos: educación, formación y aprendizaje permanente (núm. 195). En OIT (Ed.), *I*, pág. 4. Ginebra.
- Patim. (s.f.). *Tipos de formación*. Obtenido de <http://patim-integra.org/formacion1/>
- Proyecto Tuning América Latina. (2007). *Reflexiones y perspectivas de la Educación Superior en América Latina*. Publicaciones Universidad de Deusto. Obtenido de [file:///C:/Users/USER/Downloads/LIBRO\\_TUNING\\_AMERICA\\_LATIN\\_A\\_version\\_final\\_espanol%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/USER/Downloads/LIBRO_TUNING_AMERICA_LATIN_A_version_final_espanol%20(1).pdf)
- Ramírez, L., & Medina, G. (s.f.). *Educación Basada en Competencias y el Proyecto Tunig en Europa y Latinoamérica*. Obtenido de <http://www.observatorio.org/colaboraciones/2007/TuningEuropayAL-LiberoVictorionoRamirez%2011oct07.pdf>
- Rodicio, M., & Cortizas, M. (2011). La formación en competencias a través del Practicum: un estudio piloto. *Revista de Educación*(354), 101-105. Obtenido de <http://www.revistaeducacion.educacion.es/re354/re354.pdf>
- Sánchez, E., López, M. Á., & Fernández, M. V. (s.f.). Análisis de las competencias genéricas en los nuevos títulos de grado del EEES en las universidades españolas. *Revista de Docencia Universitaria*, 8(1), 35-71. Obtenido de <file:///C:/Users/USER/Downloads/145-131-3-PB.pdf>
- Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional. (2013). PLAN NACIONAL DE CAPACITACION Y FORMACION PROFESIONAL DEL TALENTO HUMANO DEL SECTOR PRODUCTIVO 2013-2017. (Primera). Quito, Pichincha, Ecuador. Obtenido de <http://www.secretariacapacitacion.gob.ec/wp-content/uploads/2013/07/Plan-nacional-de-capacitacion-y-formacion-profesional-del-talento-humano-del-sector-productivo.pdf>
- UNED. (s.f.). *PROPUESTA DEL MAPA DE COMPETENCIAS GENÉRICAS DE LA UNED*. Obtenido de [http://portal.uned.es/pls/portal/docs/PAGE/UNED\\_MAIN/LAUNIVERSIDAD/VICERRECTORADOS/CALIDAD\\_E\\_INTERNACIONALIZACION](http://portal.uned.es/pls/portal/docs/PAGE/UNED_MAIN/LAUNIVERSIDAD/VICERRECTORADOS/CALIDAD_E_INTERNACIONALIZACION)

/INNOVACION\_DOCENTE/IUED/DOCUMENTOS/PROPUESTA\_M  
PA\_COMPETENCIAS\_GENERICAS\_UNED.PDF

- Universidad de la Frontera. (s.f.). *Centro de Innovación Profesional*.  
Obtenido de Diccionario de Competencias Genéricas:  
<http://competenciasgenericas.ufro.cl/index.php/diccionario>
- Vega, R., & De Armas, R. (2009). Tuning-América Latina y su compatibilidad con el modelo curricular cubano. *Reencuentro*(54), 73-82. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=34012025007>
- Villa, J., & Caperán, J. (2010). *Manual de coaching: Cómo mejorar el rendimiento de las personas*. (Profit, Ed.) Barcelona, España.

## ANEXOS

### Anexo 1 Modelo de entrevista a jefes de área de talento humano

#### Guía de preguntas

**Objetivo:** El propósito de la entrevista es conocer su opinión en cuanto a las competencias que requieren en sus colaboradores para los cargos administrativos.

**Descripción del entrevistado (a):** Jefe (a) del departamento de Talento Humano.

**Entrevistado (a):**

**Años de experiencia como profesional:**

**Locación de la entrevista:**

#### PREGUNTAS

1. ¿Qué competencias generales busca su empresa en cada aspirante a un puesto de trabajo administrativo?
2. ¿Cómo miden las competencias en esos puestos? ¿Y qué resultados mínimos esperan obtener de cada entrevistado para seleccionarlo?
3. ¿Cuáles son las competencias más deficientes de los entrevistados? ¿Y cuáles son las competencias que mejor se desarrollan en las universidades?
4. ¿Cómo valoran los cursos adicionales realizados por los aspirantes?
5. Luego de ser seleccionados que tipos de competencias se siguen formando en los trabajadores de la empresa

### Anexo 2 Modelo de entrevista a directores de carreras afines a las Ciencias Empresariales

#### Guía de preguntas

**Objetivo:** El propósito de la entrevista es conocer su opinión en cuanto a la formación basada en competencias que reciben los estudiantes de carreras afines las Ciencias Empresariales.

**Descripción del entrevistado (a):** Directores (as) de carreras afines a las Ciencias Empresariales

**Entrevistado (a):**

**Años de experiencia en docencia universitaria:**

**Locación de la entrevista:**

#### PREGUNTAS

1. ¿En el marco académico de esta universidad a que se refiere la formación basada en competencias?
2. ¿Qué tipos de competencias se desarrollan en los estudiantes universitarios de la carrera?
3. Enumere las principales competencias específicas y genéricas que oferta la carrera ¿Por qué?

4. ¿Piensa usted, que la formación basada en competencias que ofrece la carrera va acorde con los requerimientos del mercado laboral actual? ¿Por qué?
5. ¿Considera alguna competencia específica o genérica que debería ser reforzada? ¿Por qué?
6. ¿qué métodos de evaluación se utilizan para comprobar las competencias?

### **Anexo 3 Entrevista realizada a PapelesaS.A.**

**Entrevistado (a):** María José Arias

**Cargo actual:** Coordinadora de Selección

**Años de experiencia como profesional:** 12 años

1. ¿Qué competencias generales busca su empresa en cada aspirante a un puesto de trabajo administrativo?  
En temas de competencias, depende mucho de cada compañía.
2. ¿Cómo miden las competencias en esos puestos? Y qué resultados mínimos esperan obtener de cada entrevistado para seleccionarlo?  
La entrevistada no especificó
3. ¿Cuáles son las competencias más deficientes de los entrevistados? Y cuáles son las competencias que mejor se desarrollan en las universidades?  
En cuestión de competencias de los estudiantes versus del mercado laboral, pienso que lo forman bastante bien en temas de emprendimiento, liderazgo, creo que lo que un poco la eficiencia que se tiene cuando ya se egresas es conocer el puesto o la carrera que tiene que ejercer más bien la parte técnicas en tema de conocimiento de campo.
4. ¿Cómo valoran los cursos adicionales realizados por los aspirantes?  
Los cursos adicionales son valorados dependiendo del cargo, por ejemplo si busco alguien de comercio exterior y realmente maneja el idioma ingles y tiene un curso adicional de mandarín porque la función lo amerita, es considerado bastante. En seminarios, por ejemplo: las personas que trabajan en Seguridad Industrial, han tomado cursos de temas relacionados en seguridad industrial es también considerado, en si depende mucho de las posiciones.
5. Luego de ser seleccionados que tipos de competencias se siguen formando en los trabajadores de la empresa.  
Depende mucho de la cultura de la compañías, en si el jefe de área es quien traza objetivos y colaborador cumple con los objetivos trazados, se espera un fortalecimiento de lo que conoce y a su vez trabaja en sus debilidades.



## **Anexo 4 Entrevista realizada Almacenes Artefacta**

**Entrevistado (a):** Rebecca Vargas

**Cargo actual:** Jefe de Selección

**Años de experiencia como profesional:** 15 años

1. ¿Qué competencias generales busca su empresa en cada aspirante a un puesto de trabajo administrativo?  
La empresa busca las competencias relacionadas con creatividad, trabajo en equipo, negociación y liderazgo.
2. ¿Cómo miden las competencias en esos puestos? ¿Y qué resultados mínimos esperan obtener de cada entrevistado para seleccionarlo?  
Para medir las competencias se realizan pruebas psicotécnicas, entrevistas por competencias y cuando es necesario se realiza test.
3. ¿Cuáles son las competencias más deficientes de los entrevistados? ¿Y cuáles son las competencias que mejor se desarrollan en las universidades?  
En la actualidad, los universitarios se encuentran en la etapa de los chicos del milenio, por lo cual ya tenemos jóvenes más creativos, pienso que la universidad desarrolla la creatividad. Lo que falta por mejorar lo que definitivamente te lo da la experiencia, probablemente es el liderazgo.
4. ¿Cómo valoran los cursos adicionales realizados por los aspirantes?  
Depende del perfil que se busca pero es importante que los estudiantes tomen cursos de liderazgo y métodos de negociación, los cuales en fin y cabo les ayuda a desempeñarse mejor en el cargo.
5. Luego de ser seleccionados que tipos de competencias se siguen formando en los trabajadores de la empresa  
Dentro de la empresa se realiza planes de carrera de esa manera se evalúa su perfil de cargo para saber que hay que mejorar y en base a eso, se los capacita por medio de mentoring o directamente una capacitación.

## **Anexo 5 Entrevista realizada al Banco Pichincha**

**Entrevistado (a): María Vilcápia**

**Cargo actual: Especialista en Recursos Humanos**

**Años de experiencia como profesional: 5 años**

1. ¿Qué competencias generales busca su empresa en cada aspirante a un puesto de trabajo administrativo?  
El trabajo en equipo, orientación al servicio del cliente, visión de valor básicamente son las competencias principales en el área administrativa para la organización.
2. ¿Cómo miden las competencias en esos puestos? Y que resultados mínimos esperan obtener de cada entrevistado para seleccionarlo?  
Dentro de la organización se tiene un modelo de competencias implementado, el modelo es de Martha Alles, este modelo va desde el proceso de selección, proceso de medición y proceso de evaluación.
3. ¿Cuáles son las competencias más deficientes de los entrevistados? Y cuáles son las competencias que mejor se desarrollan en las universidades?  
Pienso que la palabra correcta no es deficiente, la palabra correcta es por trabajar ya que usted desarrolla las competencias. Al momento que nosotros hacemos el proceso de selección, probablemente liderazgo es una de las competencias que más falta por trabajar y que se la trabaja en el camino, probablemente el recurso que está ingresando no tenga que ejercer con tanto ahínco, como cuando ya tenga un cargo de liderazgo, por lo que el individuo no es que es deficiente, simplemente que nosotros como Recursos Humanos trabajamos para que el individuo refuerza la competencia en el camino, para que más adelante ejerce un cargo ya con liderazgo.
4. ¿Cómo valoran los cursos adicionales realizados por los aspirantes?  
Los cursos adicionales para nosotros son considerados como un valor agregado. Considero que la hoja de vida de una persona forma parte de un perfil, entonces para nosotros como Recursos Humanos y como para cualquier empresa le van a decir que existe un perfil bueno o perfil malo. Pero cada perfil tiene que ir con el cargo que debe ser; esa es nuestra labor poner al recurso en la posición correcta. Entonces, si usted le falta seminarios, y nunca has tenido seminario no implica usted sea un mal recurso, sino que tienes una posición del cual no demanda que tengas seminarios.
5. Luego de ser seleccionados que tipos de competencias se siguen formando en los trabajadores de la empresa  
Dentro del Banco Pichincha, hay siete competencias estratégicas se encuentran en el Plan estratégico, y se tratan obviamente de fomentar en la organización, pero son básicamente las que apalancan el cumplimiento de los objetivos del banco, que son las siguientes competencias: liderazgo, trabajo en equipo, visión de valor,

comunicación, orientación a resultados, orientación al servicio del cliente y negociación.

## **Anexo 6 Entrevista realizada al Banco Machala**

**Entrevistado (a): CELIA SANZ**

**Cargo actual: Especialista en Recursos Humanos**

**Años de experiencia como profesional: 5 años**

1. ¿Qué competencias generales busca su empresa en cada aspirante a un puesto de trabajo administrativo?  
El trabajo en equipo, liderazgo y la resolución de un conflicto es decir las actitudes de cada aspirante deben ayudar para la solución del mismo.
2. ¿Cómo miden las competencias en esos puestos? Y qué resultados mínimos esperan obtener de cada entrevistado para seleccionarlo?  
Ellos se manejan con un margen mínimo en las exigencias de las competencias por lo tanto el departamento de recursos humanos no está obligado a presentar un cuadro estadístico de evaluación de competencias sin embargo para obtener un buen resultado en cuanto a la selección si manejan ciertas pruebas básicas de inteligencia y personalidad para destacar el mayor puntaje debido a que ellos no capacitan a todo su personal y requieren de personas con experiencias
3. ¿Cuáles son las competencias más deficientes de los entrevistados? Y cuáles son las competencias que mejor se desarrollan en las universidades?  
La persona encargada del departamento de recursos de humanos de banco Machala especifico que para ella la presencia y su forma de expresarse es una competencia a pesar de ser considerada como actitud, además considera que los estudiantes universitarios no están capacitados para manejar una situación analítica o estadística para ella es importante en cada puesto de trabajo.
4. ¿Cómo valoran los cursos adicionales realizados por los aspirantes?  
Banco Machala considera que mientras más capacitaciones tengan mucho mejor por ejemplo en el área contable o de riesgo se toman pruebas para valorar estas capacitaciones para saber si de verdad han aprendido a través de estos cursos.
5. Luego de ser seleccionados que tipos de competencias se siguen formando en los trabajadores de la empresa  
Esto ya depende de cada área según como lo maneje cada jefe, pero a manera general se busca siempre el desarrollo de nuevas técnicas y sobretodo las relaciones interpersonales.

## **Anexo 7 Entrevista realizada a la Cooperativa Nacional**

**Entrevistado (a):** Cristian Flores

**Cargo actual:** Especialista en Recursos Humanos

**Años de experiencia como profesional:** 5 años

1. ¿Qué competencias generales busca su empresa en cada aspirante a un puesto de trabajo administrativo?  
La empresa busca en cada aspirante liderazgo equipo en trabajo y sobretodo la actitud para con el cliente.
2. ¿Cómo miden las competencias en esos puestos? Y que resultados mínimos esperan obtener de cada entrevistado para seleccionarlo?  
La empresa se maneja por filtros que consisten en test o pruebas de inteligencia dependiendo del cargo.
3. ¿Cuáles son las competencias más deficientes de los entrevistados? Y cuáles son las competencias que mejor se desarrollan en las universidades?  
Consideran que las competencias más deficientes es la capacidad de adaptación a un nuevo ambiente laboral y la mejor desarrollada es la iniciativa, la creatividad para innovar.
4. ¿Cómo valoran los cursos adicionales realizados por los aspirantes?  
Ellos toman en cuenta una hoja de vida que muestre capacitaciones a través de cursos prácticos-teóricos para cualquier puesto de trabajo pues consideran que así sea para aprender a expresarte te sirven.
5. Luego de ser seleccionados que tipos de competencias se siguen formando en los trabajadores de la empresa.  
En cada área se maneja el pensamiento de capacitación-practica para ayudar al trabajador en esa debilidad y poder convertirla en habilidad.

## **Anexo 8 Entrevista realizada a la carrera de Ingeniería en Formación Dual**

**Descripción del entrevistado (a):** Directora de la carrera de Ingeniería en Formación Dual

**Entrevistado (a):** Gabriela Hurtado

**Años de experiencia en docencia universitaria:** 10años

### **PREGUNTAS**

1. ¿En el marco académico de esta universidad a que se refiere la formación basada en competencias?

En el marco académico de la universidad cuando hablamos de competencias, hablamos de los estudiantes de grado. Estos estudiantes de grado deben ser preparados en el campo de su profesión. En el caso de las Ciencias Administrativas, los campos de la profesión son todos aquellos que se enmarcan en el desarrollo de la administración de empresas, los negocios internacionales, la gestión, parte logística, financiera, contable de empresas públicas y privadas. Entonces, los estudiantes deben ser capaces de cumplir con los cuatro procesos básicos de la organización que son planificar, organizar, dirigir y controlar.

En el caso de los estudiantes de la carrera de Formación dual por la metodología de estudio y del acercamiento temprano a las empresas, los duales tienen otra visión, ellos pueden ver los problemas y tratan de solucionarlos en la medida de su formación, y por ende cuando finalizan la carrera, tienen otra perspectiva global; es decir, otra visión de lo que es mundo empresarial.

2. ¿Qué tipos de competencias se desarrollan en los estudiantes universitarios de la carrera?

Se habla de una misión holística empresarial, de proactividad, de organización, de disciplina, de responsabilidad y de compromiso.

3. Enumere las principales competencias específicas y genéricas que oferta la carrera ¿Por qué?

Las competencias genéricas son las capacidades desarrolladas de los estudiantes para cumplir los cuatro procesos de la administración. En cuanto a las competencias específicas, por su modalidad la carrera de Formación dual, el estudiante aparte de conocer los cuatro procesos de la administración, sabe cómo hacerlo al finalizar su etapa universitaria por que la vivió, y porque estuvo durante tres años en una empresa en diferentes departamentos rotando en áreas estratégicas como Producción, Finanzas, Marketing, Logística y a veces Talento Humano, y le permite conocer el manejo del negocio y les permite diseñar acciones preventivas en diferentes escenarios empresariales, ejecutar estrategias de comercialización y marketing.

4. ¿Piensa usted, que la formación basada en competencias que ofrece la carrera va acorde con los requerimientos del mercado laboral actual? ¿Por qué?

Por supuesto, la carrera de Formación dual engloba o se enmarca en el 100 % en las necesidades o en la pertinencia y en el encargo social del mercado laboral actual.

5. ¿Considera alguna competencia específica o genérica que debería ser reforzada? ¿Por qué?

Posiblemente sería habilidad para trabajar en contexto internacional

6. ¿Qué métodos de evaluación se utilizan para comprobar las competencias?

Más allá de los métodos tradicionales (exámenes, pruebas, evaluaciones). Debido a la regularidad del estudiante, se realiza

tutorías académicas integradas, ejemplo, una materia núcleo “Marketing y ventas” dentro de esta materia convergen el resto de asignaturas para el resto de tutorías, es decir al hablar de la materia núcleo “Marketing y ventas” y el tema de tutoría es estudio de mercado, todas las materias del semestre (matemáticas, computación, macro economía, sistema de información) converge a la tutoría

## **Anexo 9 Entrevista realizada a la carrera de Ingeniería en Comercio y Finanzas Internacionales**

**Descripción del entrevistado (a):** Directora de la carrera de Ingeniería en Comercio y Finanzas Internacionales

**Entrevistado (a):** María Teresa Alcívar Avilés

**Años de experiencia en docencia universitaria:** 15 años

**Locación de la entrevista:** Facultad de Especialidades Empresariales en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil

### **PREGUNTAS**

1. ¿En el marco académico de esta universidad a que se refiere la formación basada en competencias?

La formación basada en competencias viene de un planteamiento de la ciudad de Bolonia, Italia y a través de la Unión Europea fue implantada en los institutos superiores europeos y luego se difundió en todas las universidades del mundo.

2. ¿Qué tipos de competencias se desarrollan en los estudiantes universitarios de la carrera?

Es importante definir que la formación por competencias, es una formación que va directamente a la especialización, a la parte netamente profesional, a la utilización de las técnicas en su máximo punto; y en que los profesionales pueden tener habilidades y destrezas en la utilización de esas técnicas. Es el formato por módulo dependiendo de los instrumentos técnicos de cada profesión.

En la actualidad, manejo una dirección de una maestría en Finanzas y Economía Empresarial, y las competencias tienen que ver con esas áreas, por lo que todas las gestiones y procesos están relacionados dentro de su ámbito profesional

3. Enumere las principales competencias específicas y genéricas que oferta la carrera ¿Por qué?

En el caso de la maestría en Finanzas y Economía Empresarial, las competencias tienen que ver más con las técnicas e instrumentos financieros que estén en el punto máximo de la tecnología, eso es lo que se intenta actualizar en cada programa para que el estudiante tenga esa vía para adquirir esas habilidades y los conocimientos de cómo utilizar esas técnicas. Como competencias específicas son

analizar el comportamiento de los mercados internacionales y gestiona y emprender proyecto en dichos mercados, en cuanto a competencias genéricas se tiene la Responsabilidad profesional y social y el manejo del idioma inglés.

4. ¿Piensa usted, que la formación basada en competencias que ofrece la carrera va acorde con los requerimientos del mercado laboral actual? ¿Por qué?

Si va acorde, ya que en el Ecuador se tiene una ausencia de conocimientos sobre las técnicas en el área financiera y empresarial que todavía nos falta desarrollar, tanto así que nuestra economía está en un plano bastante básico e insipiente, entonces es importante que en el área financiera que es determinante en el tema de la producción de bienes y servicios, los profesionales que salgan de esta maestría, pueda aplicar esas técnicas para conseguir los mejores costos y las mejores posiciones de la empresa en el orden financiero que pueda ser competitiva y pueda lograr una eficiencia y una excelencia.

5. ¿Considera alguna competencia específica o genérica que debería ser reforzada? ¿Por qué?

Las competencias pueden catalogarse como genéricas pero esto para el tema profesional puede ser que tenga su éxito. Pero considero que esto está un poco en crisis porque la competencia limita la técnica de ese momento que este en su máximo punto de innovación.

6. ¿Qué métodos de evaluación se utilizan para comprobar las competencias?

Se evalúa por cada módulo dependiendo las especializaciones y los instrumentos que se definan, por lo que cada módulo se hace una competencia. Lo importante en el resultado es que el profesional pueda tener en claro los procesos en la utilización de ese instrumento que es la técnica en un punto determinado. Para evaluación de las competencias se utiliza métodos tradicionales y tutorías.

## **Anexo 10 Entrevista realizada a la carrera de Ingeniería en Gestión Empresarial**

**Descripción del entrevistado (a):** Directora de la carrera de Ingeniería en Gestión Empresarial

**Entrevistado (a):** Lcda. Isabel Pérez Jiménez

**Años de experiencia en docencia universitaria:** 30 años

**Locación de la entrevista:** Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil

### **PREGUNTAS**

1. ¿En el marco académico de esta universidad a que se refiere la formación basada en competencias?

La formación basada en competencia significa formar a los estudiantes de acuerdo a las necesidades del mercado, significa que competencias el mercado necesita y la universidad se encarga de formarlos

2. ¿Qué tipos de competencias se desarrollan en los estudiantes universitarios de la carrera?

En la carrera se trata que los estudiantes se desarrollen en competencias en mercado internacional, competencias en comercio exterior, logística y transporte y marketing internacional

3. Enumere las principales competencias específicas y genéricas que oferta la carrera ¿Por qué?

Las competencias específicas son Negocios internacionales, comercio internacional, marketing internacional, finanzas. Las competencias genéricas son la informática y la enseñanza del idioma inglés.

4. ¿Piensa usted, que la formación basada en competencias que ofrece la carrera va acorde con los requerimientos del mercado laboral actual? ¿Por qué?

Definitivamente esta carrera va acorde con el mercado actual, porque cuando el gobierno decidió abrir las fronteras para exportar los productos (comercio exterior), la carrera ya estaba constituida; solo se realizaron ciertas reformas para adecuarla a las necesidades del mercado actual y reforzar algunas áreas. En sí, la carrera tiene un enfoque internacional permitiendo que los estudiantes sean capaces de ayudar a las empresas a exportar los productos al aplicar técnicas de marketing internacional y la utilización de los idiomas.

5. ¿Considera alguna competencia específica o genérica que debería ser reforzada? ¿Por qué?

Las competencias que deberían ser reforzadas son el comercio electrónico, las negociaciones y la ecología.

6. ¿Qué métodos de evaluación se utilizan para comprobar las competencias?

Los métodos de evaluación son dos: el primero son las tutorías relacionadas con las materias para constatar que las competencias se encaminan a una misma dirección; y la segunda son las prácticas laborales relacionadas con el área específica de la carrera.

## **Anexo 11 Entrevista realizada a la carrera de Emprendedores**

**Descripción del entrevistado (a):** Director de la carrera de Emprendedores

**Entrevistado (a):** Mgs. Ángel Castro Peñarreta

**Años de experiencia en docencia universitaria:** 13 años

**Locación de la entrevista:** Facultad de Especialidades Empresariales en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil



## PREGUNTAS

1. ¿En el marco académico de esta universidad a que se refiere la formación basada en competencias?  
La formación basada en competencias comprende un área teórica y práctica que permite que el estudiante egresado pueda desempeñarse bien en el mercado laboral.
2. ¿Qué tipos de competencias se desarrollan en los estudiantes universitarios de la carrera?  
En la carrera de Emprendedores, se trata de desarrollar la habilidad de identificación y detección de oportunidades, habilidades de comunicación, la creatividad y la innovación que permita al estudiante convertirse en emprendedor de éxito.
3. Enumere las principales competencias específicas y genéricas que oferta la carrera  
Las competencias específicas son conocimiento de mercado, comercialización, finanzas. Las competencias genéricas son habilidades de comunicación, networking, habilidades de liderazgo y de trabajo en equipo.
4. ¿Piensa usted, que la formación basada en competencias que ofrece la carrera va acorde con los requerimientos del mercado laboral actual? ¿Por qué?  
De acuerdo a reportes elaborados por la carrera, se puede mencionar que 100 % de los estudiantes de la carrera, un 25 % han emprendido, un 25% trabajan en empresa de su familia y un 50% trabajan en empresas privadas y públicas. Por lo que estos datos demuestran que hay una demanda en el mercado por este tipo de profesionales, se puede decir que los egresados no tienen dificultad para emprender dentro de empresas pública o privadas ni dificultad en insertarse laboralmente.
5. ¿Considera alguna competencia específica o genérica que debería ser reforzada? ¿Por qué?  
En la actualidad, dentro de la carrera se aplica la metodología del Lean Startup (habilidades para arrancar con éxito un negocio y disminuir la alta tasa de fracasos) con las que se trata de reforzar las habilidades de los estudiantes.
6. ¿Qué métodos de evaluación se utilizan para comprobar las competencias?  
Métodos tradicionales  
Método de casos de estudio  
Simuladores (software que evalúa la calidad de las decisiones y el logro de objetivos planteados)  
Metodología de educación experiencial

## **Anexo 12 Entrevista realizada a la carrera de Ingeniería en Administración de Empresas Turísticas y Hotelería**

**Descripción del entrevistado (a):** Directora de la carrera Ingeniería en Administración de Empresas Turísticas y Hotelería

**Entrevistado (a):** Ing. María Belén Salazar

**Años de experiencia en docencia universitaria:** 10 años

**Locación de la entrevista:** Facultad de Especialidades Empresariales en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil

### **PREGUNTAS**

1. ¿En el marco académico de esta universidad a que se refiere la formación basada en competencias?  
La formación basada en competencias integra las competencias que hacen énfasis al desarrollo profesional del estudiante
2. ¿Qué tipos de competencias se desarrollan en los estudiantes universitarios de la carrera?  
Se trata de desarrollar un amplio conocimiento sobre el turismo dentro y fuera del país en cuanto a las ofertas turísticas, la habilidad de emprender y administrar empresas turísticas y hoteleras propias o de terceros
3. Enumere las principales competencias específicas y genéricas que oferta la carrera  
Las competencias específicas son: administrar las finanzas, los procesos contables y tributarios y los recursos humanos de acuerdo a la normativa vigente. Otras competencias son diseñar y ejecutar estrategias de comercialización y marketing para empresas turísticas y hoteleras, y logística básica.  
Las competencias genéricas son el dominio del idioma inglés, el cuidado por el medio ambiente, negociación, trabajo en equipo y manejo de aplicaciones informáticas
4. ¿Piensa usted, que la formación basada en competencias que ofrece la carrera va acorde con los requerimientos del mercado laboral actual? ¿Por qué?  
Si está acorde, debido que el país se está promocionando turísticamente a través de campañas publicitarias. Y se requiere de profesionales que maneje esta área del turismo de cuya recaudación monetaria favorece a la economía del paso. El profesional puede

emprender y administrar empresa de catering, operadoras turísticas, agencias de viajes, ferias, eventos y hoteles

5. ¿Considera alguna competencia específica o genérica que debería ser reforzada? ¿Por qué?

Para garantizar la calidad del profesional, se podría reforzar las habilidades de mercadeo, negociaciones y comercio electrónico.

6. ¿Qué métodos de evaluación se utilizan para comprobar las competencias?

Tutorías (método tradicional)

Prácticas laborales

Elaboración de un proyecto turístico

### Anexo 13 Cotizaciones de suministros de limpieza

Materiales de limpieza	Cantidad	Medidas	Valor Unitario	Valor Total
franela	4	paquete	\$ 2,45	\$ 9,80
jabón líquido	3	Unidades	\$ 4,30	\$ 12,90
ambiental en pastilla	4	Unidades	\$ 1,09	\$ 4,36
detergente	1/2	Docena	\$ 3,82	\$ 22,92
trapeo	1/2	docena	\$ 3,92	\$ 23,52
Gel antibacterial	4	Unidades	\$ 2,00	\$ 8,00
Balde con escurridor	1	Unidades	\$ 5,00	\$ 5,00
escobas	2	Unidades	\$ 2,86	\$ 5,72
Recogedor	1	Unidades	\$ 2,05	\$ 2,05
papel higiénico	2	paquetes	\$ 5,00	\$ 10,00
Guantes	2	paquetes	\$ 5,00	\$ 10,00
trapeador	2	Unidades	\$ 3,19	\$ 6,38
dispensador de toalla	2	Unidades	\$ 21,81	\$ 43,62
paquetes de toalla	2	paquetes	\$ 24,46	\$ 48,92
fundas para basura	3	paquetes	\$ 0,85	\$ 2,55
			<b>TOTAL</b>	<b>\$ 215,74</b>

Elaborado por: (Morán y Zambrano, 2016)

## Anexo 14 Referencias de precios para artículos de limpieza

The screenshot displays the Plastydes website interface. At the top, the Plastydes logo is accompanied by the tagline "IMPRESIONES QUE BRILLAN" and a list of product categories: Fundas Plásticas, Productos Descartables, Artículos de Seguridad Industrial, and Higiene Institucional. The Ordóñez de Comercio logo is also present. A navigation menu includes Inicio, Grupo, Compromiso, Productos, Mercados, and Contactar.

The main content area is titled "Catálogo" and "Artículos de Limpieza". A sidebar on the left contains a login section with fields for "Nombre:" and "Contraseña:", an "Entrar" button, and links for "¿Recuperar Contraseña?" and "¡Regístrese Ahora!". Below this is a search section with a "Buscar" button and "Búsqueda Avanzada" link. A "Menú" section lists various site navigation options.

The product catalog lists the following items:

- Fanela**: Por Plastydes, Precio ~~2,58~~ \$ 2,45. Includes a "Leer más ..." link.
- Jabón de tocador**: Por Plastydes, Precio 0,90 \$. Includes a "Leer más ..." link.
- Jabón líquido**: Por Plastydes, Precio ~~4,42~~ \$ 4,30. Includes a "Leer más ..." link.
- Lavavajilla de 1000 gramos**: Partially visible at the bottom.

Fuente: <http://www.plastydes.com>

## Anexo 15 Referencias de precios para suministros de oficina

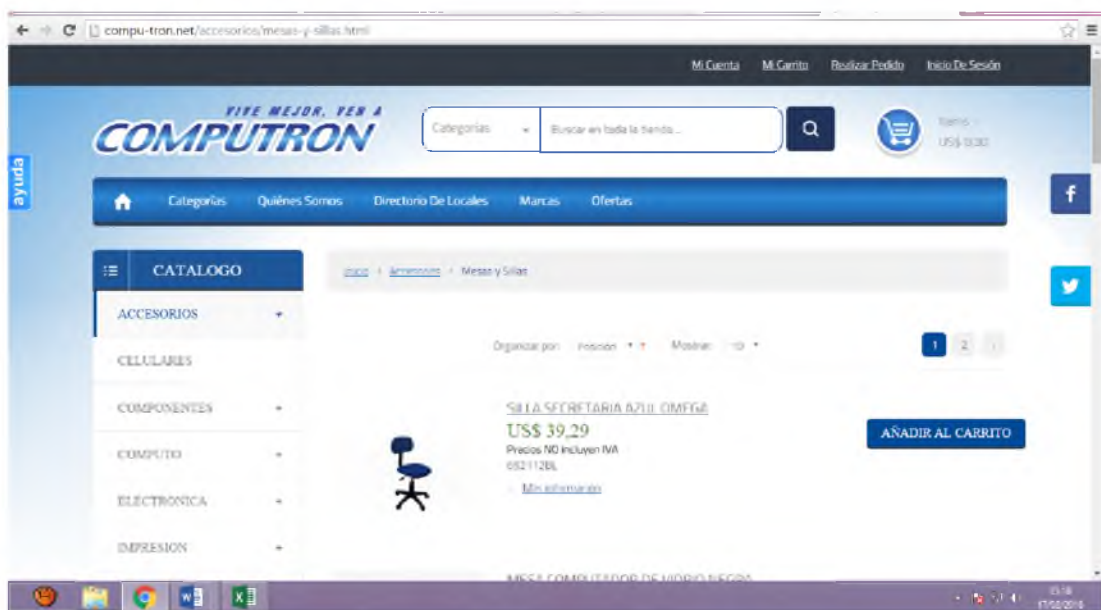
Suministro de Oficina	Cantidad	Medidas	Valor Unitario	Valor Total
Bolígrafos	2	Docenas	\$ 0,20	\$ 4,80
Lápiz	1	Docenas	\$ 0,25	\$ 3,00
Borrador	1/2	Docenas	\$ 0,22	\$ 1,32
Corrector Permanente	1/2	Docenas	\$ 0,50	\$ 3,00
Resaltador	1	Docenas	\$ 1,65	\$ 19,80
Regla 30 cm	1/2	Docenas	\$ 0,22	\$ 1,32
Hojas Bond	2	Resmas	\$ 4,99	\$ 9,98
Folder	6	Unidades	\$ 3,51	\$ 21,06
CD	5	Unidades	\$ 0,60	\$ 3,00
Memoria USB 3 GB	2	Unidades	\$ 10,00	\$ 20,00
Grapadora	4	Unidades	\$ 0,80	\$ 3,20
Perforadora	4	Unidades	\$ 0,50	\$ 2,00
Saca grapa	4	Unidades	\$ 0,60	\$ 2,40
Grapas	1	Cajas	\$ 4,00	\$ 4,00
Separadores	1	Docenas	\$ 0,05	\$ 0,60
Notitas	3	Bloc	\$ 5,80	\$ 17,40
Calculadora	2	Unidades	\$ 3,00	\$ 6,00
Cinta adhesiva Scotch	2	Unidades	\$ 0,45	\$ 0,90
Marcadores	2	Docenas	\$ 1,00	\$ 24,00
Tijera	3	Unidades	\$ 0,44	\$ 1,32
Goma	2	Unidades	\$ 0,67	\$ 1,34
Sacapuntas	3	Unidades	\$ 0,50	\$ 1,50
Clips	3	Unidades	\$ 3,00	\$ 9,00
			<b>Total</b>	<b>\$ 160,94</b>

Elaborado por: (Morán y Zambrano, 2016)

## Anexo 16 Referencias de precios para la adquisición de Máquinas y Equipos de oficina

Nombre del equipo	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
<b>Area Administrativa</b>			
Escritorios	4	\$ 100,00	\$ 400,00
Sillas	9	\$ 35,00	\$ 315,00
Asientos de Espera	4	\$ 130,00	\$ 520,00
Mesa de Reuniones	1	\$ 250,00	\$ 250,00
Equipos de Computo	4	\$ 1.125,00	\$ 4.500,00
Impresoras	2	\$ 480,00	\$ 960,00
Teléfono	4	\$ 28,57	\$ 114,28
<b>Area de trabajo</b>			
Proyectores	3	\$ 624,11	\$ 1.872,33
Pupitres	45	\$ 50,00	\$ 2.250,00
Sistema de climatización	7	\$ 980,00	\$ 6.860,00
pizarra	4	\$ 30,00	\$ 120,00
Televisor	4	\$ 580,36	\$ 2.321,44
DVD player	4	\$ 40,00	\$ 160,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 20.643,05</b>

Elaborado por: (Morán y Zambrano, 2016)



Fuente: <http://compu-tron.net/>

## Anexo 17 Amortización del préstamo

<b>Prestamos</b>	14.162,44
<b>Tasa</b>	1,25%
<b>Periodo</b>	48
<b>Pago</b>	\$ 394,15

	Periodo	Saldo Inicial	Interes	Amort. capital	pago	saldo final	
PERIODO 0	0	-	-			14.162,44	
	PERIODO 1	1	14.162,44	177,03	217,12	394,15	13.945,32
		2	13.945,32	174,32	219,83	394,15	13.725,48
		3	13.725,48	171,57	222,58	394,15	13.502,90
		4	13.502,90	168,79	225,37	394,15	13.277,54
		5	13.277,54	165,97	228,18	394,15	13.049,35
		6	13.049,35	163,12	231,03	394,15	12.818,32
		7	12.818,32	160,23	233,92	394,15	12.584,40
		8	12.584,40	157,30	236,85	394,15	12.347,55
		9	12.347,55	154,34	239,81	394,15	12.107,74
		10	12.107,74	151,35	242,80	394,15	11.864,94
		11	11.864,94	148,31	245,84	394,15	11.619,10
		12	11.619,10	145,24	248,91	394,15	11.370,19
PERIODO 2	13	11.370,19	142,13	252,02	394,15	11.118,16	
	14	11.118,16	138,98	255,17	394,15	10.862,99	
	15	10.862,99	135,79	258,36	394,15	10.604,63	
	16	10.604,63	132,56	261,59	394,15	10.343,03	
	17	10.343,03	129,29	264,86	394,15	10.078,17	
	18	10.078,17	125,98	268,17	394,15	9.809,99	
	19	9.809,99	122,62	271,53	394,15	9.538,47	
	20	9.538,47	119,23	274,92	394,15	9.263,55	
	21	9.263,55	115,79	278,36	394,15	8.985,19	
	22	8.985,19	112,31	281,84	394,15	8.703,35	
	23	8.703,35	108,79	285,36	394,15	8.418,00	
	24	8.418,00	105,22	288,93	394,15	8.129,07	
Anexo 18	25	8.129,07	101,61	292,54	394,15	7.836,53	
	26	7.836,53	97,96	296,19	394,15	7.540,34	
	27	7.540,34	94,25	299,90	394,15	7.240,44	
	PERIODO 3	28	7.240,44	90,51	303,65	394,15	6.936,79
		29	6.936,79	86,71	307,44	394,15	6.629,35
		30	6.629,35	82,87	311,28	394,15	6.318,07
		31	6.318,07	78,98	315,18	394,15	6.002,89
		32	6.002,89	75,04	319,12	394,15	5.683,78
		33	5.683,78	71,05	323,10	394,15	5.360,67
		34	5.360,67	67,01	327,14	394,15	5.033,53
		35	5.033,53	62,92	331,23	394,15	4.702,30
		36	4.702,30	58,78	335,37	394,15	4.366,93
PERIODO 4		37	4.366,93	54,59	339,56	394,15	4.027,36
	38	4.027,36	50,34	343,81	394,15	3.683,55	
	39	3.683,55	46,04	348,11	394,15	3.335,44	
	40	3.335,44	41,69	352,46	394,15	2.982,99	
	41	2.982,99	37,29	356,86	394,15	2.626,12	
	42	2.626,12	32,83	361,32	394,15	2.264,80	
	43	2.264,80	28,31	365,84	394,15	1.898,96	
	44	1.898,96	23,74	370,41	394,15	1.528,54	
	45	1.528,54	19,11	375,04	394,15	1.153,50	
	46	1.153,50	14,42	379,73	394,15	773,76	
	47	773,76	9,67	384,48	394,15	389,29	
	48	389,29	4,87	389,29	394,15	(0,00)	

## Requisitos y tasa de interés

### Microfomento

Con el respaldo del Banco Nacional de Fomento

## MICROCRÉDITO

**Sujeto de crédito:** Personas naturales o jurídicas, que tengan relación con actividades de producción, comercio o servicios.

Financiamiento:	Interés:	Montos:
Hasta el 100% del proyecto de la inversión a realizar.	Tasa del 11% para producción y 15% para comercio y servicios.	Hasta \$20.000
Plazo	Destino del crédito:	Garantía:
Hasta 5 años.	Capital de trabajo y de activos fijos.	Quirografaria (personal), prendaria o hipotecaria.

**Fuente:** Banco Nacional del Fomento

### Requisitos

- Copia blanco/negro o a color legible del certificado de votación del solicitante, garante y cónyuges (si son casados) (último proceso electoral).
- Copia del comprobante de luz, agua, o teléfono del cliente y garante según sea el caso (con una antigüedad no mayor a 60 días).
- Para compras de activos fijos: cotización o proforma de los bienes a adquirir.

#### PARA CRÉDITOS SUPERIORES A \$3.000:

- Copia legible del Registro Único de Contribuyentes RUC o Régimen Impositivo Simplificado Ecuatoriano RISE del solicitante.
- Copia legible del título de propiedad o pago del impuesto predial o contrato de arrendamiento del lugar de la inversión, o certificado actualizado de posesión o del trámite de adjudicación contenido por el organismo competente.



## Anexo 19 Referencias de precios de material didáctico

Material Didáctico	Cantidad	Medidas	Valor Unitario	Valor Total
Casos de Estudio	12	unidades	\$ 175,00	\$ 2.100,00
Libros	24	unidades	\$ 14,00	\$ 336,00
Folletos	348	unidades	\$ 0,50	\$ 174,00
			<b>Total</b>	<b>\$ 2.610,00</b>

Elaborado por: (Morán y Zambrano, 2016)

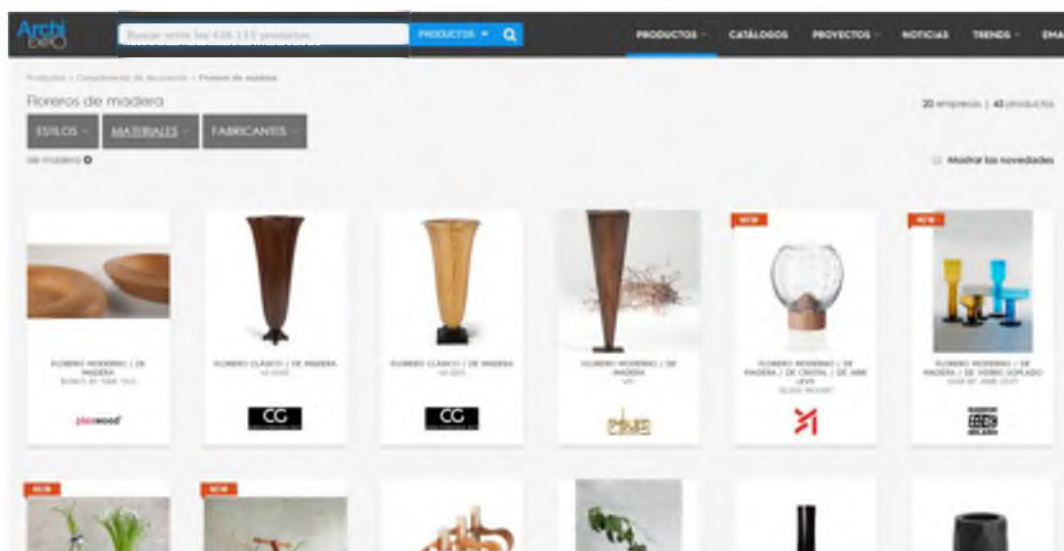
The screenshot displays the website for 'Psicolibro CLUB'. On the left is a navigation menu with categories like 'Psicología', 'Arte', 'Administración de empresas', 'Eventos', 'Folleto', 'Religión', 'Sociología', 'Psicología', 'Ver todos los temas...', 'Eventos', 'Guías de lectura', 'Libros digitales', 'Psicolibro', 'Revisión', 'Textos', 'Librería Paídos', 'Locales', 'Contacto', 'Programa de asociados', 'Psicología', 'Psicoanálisis', 'Psicopedagogía', 'Educación', 'Terapia Familiar', 'Historia', and 'Historia-Religión-Antropología'. The main content area lists four books:

- STEVE JOBS LECCIONES DE LIDERAZGO** by Steve Jobs. Temas: Organizaciones, Biografía, Liderazgo Empresarial. Precio: \$ 149,90 (U\$s 10,07). [Comprar](#)
- Niño Rico Niño Listo** by Ronald Finkel, Lester Berman, CFA. Temas: Organizaciones, Adultos, Liderazgo Empresarial. Precio: \$ 299,90 (U\$s 20,21). [Comprar](#)
- GERENTE ESTRATEGA Y LIDER DEL CAMBIO, EL** by Jim Collins. Temas: Organizaciones, Liderazgo Empresarial. Precio: \$ 279,90 (U\$s 14,90). [Comprar](#)
- CONSTRUCCION DE LIDERAZGOS EN LA GESTION EDUCATIVA** by Ruth Azarbuti, Delia. Temas: Institución Educativa (Administración Planeamiento Proyectos Etc), Liderazgo Empresarial.

## Anexo 20 Referencias de precios para la adecuación de local

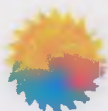
Adecuación de local	Cantidad	Medidas	Valor Unitario	Valor Total
Dispositivos de seguridad electrónica	4	unidades	\$ 175,00	\$ 700,00
Lámparas de techo	4	unidades	\$ 75,30	\$ 301,20
Pintura exterior	4	galones	\$ 17,10	\$ 68,40
Pintura interior	4	galones	\$ 17,10	\$ 68,40
Reloj	2	unidades	\$ 51,00	\$ 102,00
cortinas cebras	4	unidades	\$ 120,00	\$ 480,00
Floreros de madera	4	unidades	\$ 60,00	\$ 240,00
Cuadros de pinturas	6	unidades	\$ 90,00	\$ 540,00
			<b>Total</b>	<b>\$ 2.500,00</b>

Elaborado por: (Morán y Zambrano, 2016)





Presidencia  
de la República  
del Ecuador



Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes



SENESCYT

Secretaría Nacional de Educación Superior,  
Ciencia, Tecnología e Innovación

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Morán Chamba Jessenia del Rocío, con C.C: # 0922974548 y Zambrano Macías Zully Lisbeth, con C.C: # 0922076260 autoras del trabajo de titulación: Estudio de factibilidad para la creación de una empresa dedicada al desarrollo de programas de formación académica y profesional previo a la obtención del título de **INGENIERA EN GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 21 de marzo de 2016

f.

Nombre: Morán Chamba Jessenia del Rocío  
C.C: 0922974548

f.

Nombre: Zambrano Macías Zully Lisbeth  
C.C: 0922076260

## REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

### FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b>	Estudio de factibilidad para la creación de una empresa dedicada al desarrollo de programas de formación académica y profesional		
<b>AUTOR(ES) (apellidos/nombres):</b>	Morán Chamba, Jessenia del Rocío Zambrano Macías, Zully Lisbeth		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES) (apellidos/nombres):</b>	Edgar Daniel Jiménez Bonilla		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas		
<b>CARRERA:</b>	Gestión Empresarial Internacional		
<b>TÍTULO OBTENIDO:</b>	Ingeniero(a) en Gestión Empresarial Internacional		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	21 de marzo del 2016	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	101
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Administración, Negocios, Recursos Humanos		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	COMPETENCIAS GENÉRICAS, FORMACIÓN, INSERCIÓN LABORAL, ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS, ASCENSO, NEGOCIOS		
<b>RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):</b>			
<p>El presente proyecto se realiza para evaluar la factibilidad de crear una empresa dedicada al desarrollo de programas de formación para estudiantes universitarios y profesionales que requieran mejorar sus competencias en el ámbito laboral. Tener empleados competentes, es la clave del éxito para toda empresa. Por lo consiguiente, el estudiante universitario es formado en competencias específicas de acuerdo a la carrera elegida, por ello los recientes profesionales necesitan formarse en competencias genéricas que al juntarse con las competencias específicas, dan como resultado una formación integral donde las oportunidades de una inserción laboral y de un pronto ascenso se tornarían alcanzables. La metodología de esta investigación consistió en entrevistar a directores de Carreras afines a las Ciencias Empresariales y jefes de Talento Humano de empresas privadas. Durante la entrevista, los entrevistados expresaron sus opiniones sobre las competencias que deberían poseer los estudiantes universitarios y profesionales relacionados con las Ciencias Empresariales. En base al resultado de estas entrevistas, se observó que la educación universitaria se basa principalmente en un enfoque de competencias específicas. Por ello, este centro de capacitación pretende desarrollar competencias genéricas con personal académico (coach y profesores) que enrumbe la aplicación de metodologías modernas de enseñanza-aprendizaje. El análisis incluye una evaluación técnica y económica para el desarrollo del proyecto.</p>			
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	Teléfono: +593- 991754244/ 0988516563	E-mail: <a href="mailto:jessenaro_20@hotmail.com">jessenaro_20@hotmail.com</a> / <a href="mailto:zullyz@hotmail.com">zullyz@hotmail.com</a>	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN: COORDINADOR DEL PROCESO DE UTE</b>	Nombre: Román Bermeo, Cynthia Lizbeth Teléfono: +593-9-84228698 E-mail: <a href="mailto:Cynthia.roman@cu.ucsg.edu.ec">Cynthia.roman@cu.ucsg.edu.ec</a> / <a href="mailto:cynthiaromanec@gmail.com">cynthiaromanec@gmail.com</a>		

### SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA

<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>	
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>	
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>	