

Universidad Técnica de Babahoyo

**Facultad de Administración, Finanzas e
Informática
(F.A.F.I)**

**Escuela de Administración de Empresas y
Gestión Empresarial**



TESIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

TEMA:

**PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA PARA EL POSICIONAMIENTO DEL
CENECU (CENTRO ECUATORIANO DE CAPACITACIÓN
PROFESIONAL) EN LA CAPACITACIÓN DE LAS EMPRESAS
COMERCIALES E INDUSTRIALES EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.**

AUTORES

**VILLAVICENCIO RIZZO LIGIA ELENA
IZQUIERDO SILVA DIEGO OSWALDO**

DIRECTOR DE TESIS

Mae. FABIÁN TOSCANO RUÍZ

LECTOR DE TESIS

Ms. WASHINGTON DAZMIÑO GAVILANEZ

AÑO: 2011

AGRADECIMIENTO

Nuestro profundo agradecimiento a las autoridades, maestros, maestras de la Universidad Técnica de Babahoyo, a nuestro Director de Tesis Ing. Fabián Toscano Ruíz, Mae; a nuestro Lector de Tesis Ing. Washington Pazmiño Gavilánez, Ms; quienes con su entrega, dedicación, sapiencia, permitieron interiorizar sentires, saberes y actitudes, frente a la necesidad de buscar cambios sustanciales a nivel profesional y social de nuestra realidad.

Ligia Villavicencio Rizzo

Diego Izquierdo Silva

DEDICATORIA

Dedico el éxito y la satisfacción de esta investigación a Dios que me regala los dones de la Sabiduría y el Entendimiento. A mis padres, hermanos, abuelita, mi princesita, a mi esposo y a mi mejor amigo quienes con su gran calidad humana apoyo incondicional, amor, alegría y ánimo contagioso nunca me dejaron desfallecer para así poder llevar a cabo la culminación de esta Tesis.

Ligia Villavicencio Rizzo

DEDICATORIA

El ser humano busca inspirarse en lo más hermoso, en lo más puro, para fijarse retos, metas y vencerlas, dedico a quienes significan esa inspiración; a mis padres, hermanos, más familiares y a mi gran amiga.

Diego Izquierdo Silva

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA TESIS

Los autores de esta investigación declara que no existe investigación alguna del tema: **PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA PARA EL POSICIONAMIENTO DEL CENECU (CENTRO ECUATORIANO DE CAPACITACIÓN PROFESIONAL) EN LA CAPACITACIÓN DE LAS EMPRESAS COMERCIALES E INDUSTRIALES DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**, en la Facultad de Administración, Finanzas e Informática de la Universidad Técnica de Babahoyo, ni en ninguna biblioteca de las otras universidades en el Ecuador.

AUTORES:

VILLAVICENCIO RIZZO LIGIA ELENA

IZQUIERDO SILVA DIEGO OSWALDO

RESUMEN

El objetivo principal de esta investigación fue determinar las causas por las cuales el CENECU ha perdido mercado en la formación, capacitación y perfeccionamiento de las empresas comerciales e industriales de la ciudad de Guayaquil.

La información se obtuvo por medio de encuestas aplicadas a una muestra representativa constituida por 60 empresas, 150 participantes a curso y 30 empleados de nombramiento del CENECU de Guayaquil.

Los resultados de la investigación sugieren que: la pérdida de mercado en la capacitación de las empresas comerciales e industriales se deben principalmente a la competencia agresiva en la prestación de este servicio por parte de empresas privadas, Universidades y Cámaras que captan el 77% del mercado. Comparativamente en el CENECU Guayaquil, entre el año 2004 (13136 participantes) y 2006 (8694 participantes) se ha reducido la participación a cursos en un 33.82%. Si se compara el año con el año 2004 con el año 2007 (7813 participantes) la reducción es del 40.53%. Se percibe una disminución de asistencia a los cursos que implanta la Institución anualmente lo cual resulta preocupante. El 93% de las empresas desconocen sobre la calificación que el CENECU tiene con el CNCF, donde podrían reducir costos en lo que se refieren a la capacitación. Además existen otras causas que han contribuido a esta reducción de participantes a cursos, como la falta de capacitación al personal CENECU, la baja remuneración que perciben lo desmotiva su trabajo, la falta de utilización de tecnología moderna multimedia, solo se cuenta con dos salas de computo que resulta totalmente insuficiente,

las empresas industriales y de servicio simplemente están desinformadas por la falta de difusión por parte de CENECU de los eventos académicos que ofertan.

No se cuenta con una base de datos sobre los clientes más importantes.

El objetivo de laborar un plan estratégico de reposicionamiento del CENECU en el mercado de la Capacitación Profesional de las Empresas Comerciales e Industriales, de la ciudad de Guayaquil se ha cumplido también y se adjunta en la propuesta que detalla las estrategias a seguir.

ÍNDICE

CAPITULO I

	Pag.
TÍTULO DEL PROYECTO	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
Fundamentación	1
Planteamiento	2
Problemas Derivados	2
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	3
Objetivo General	3
Objetivo Especifico	3
Justificación de la Investigación	4

CAPITULO II

Marco Teórico	6
Situación Actual del CENECU	8
Calidad	10
Dimensiones de la Calidad	10
Elementos Metodológicos	10
Enfoques para el Mejoramiento de la Calidad	11
Aspectos Fundamentales Integrales a la Filosofía de la Calidad Total	12
Las Prioridades del Cliente	13
Servicio de Calidad	14
Estudio de Modelos de Calidad	14
Reingeniería de los Procesos	14
Benchmarking	15

Marco Conceptual	35
HIPÓTESIS	40
Hipótesis General	40
Hipótesis Particular	41
VARIABLES	42
Variables Independientes	42
Variables Dependientes	42

CAPITULO III

Marco Metodológico	43
Diseño Metodológico	43
Población	43
Muestra	43
Técnicas	46
Encuestas	46
Instrumentos	46
Matriz Problema – Objetivo – Hipótesis	47
Análisis, Presentación de Resultados y Diagnósticos.....	49
Análisis de la Situación Actual	49
Resultados de Encuestas a las Empresas	49
Resultado de Encuesta a Participantes de Cursos del CENECU	65
Resultados de la Encuesta a Empleados de la Institución	76
Resultados obtenidos con relación a los Objetivos e Hipótesis	82
Verificación de Hipótesis	83
Árbol de Problema	85

CAPITULO IV

Propuesta Plan Estratégico	86
Introducción	88
Objetivo	89
Valores Corporativos	89
Misión	90
Visión	90
Herramientas para la elaboración de Estrategias Claves y Metas	90
Análisis FODA	91
Estrategias Ofensivas FO	97
Estrategias de Respuesta FA	98
Estrategias de Mejoramiento DO	99
Estrategias de Defensivas DA	101
Matriz de Perfil Competitivo	102
Análisis de Competencia Tradicional	105
Análisis Matriz de Evaluación y Factores Críticos	109
Estrategias Factores Críticos	109
Análisis de Pareto	111
Diagrama de Afinidad	111
Problemas Detectadas por Áreas	112
Encuestas Problemas Críticos	115
Diagrama de Pareto	116
Problemas Críticos.....	117
Diagnóstico y propuesta integral de estrategias y metas	117
Planificación Operativa	131

Presupuesto	135
Conclusiones	137
Recomendaciones	139
Cronograma	141
Bibliografía	143
Webgrafía	145
Anexo	146
Encuestas para Empresas	147
Encuestas para Participantes de Cursos	150
Encuestas para los Empleados CENECU, CLIMA LABORAL	152
Encuestas a Empleados del CENECU	154
Estructura Orgánica por Procesos del CENECU Nacional	155
Áreas De Atención Al Cliente	156

INTRODUCCIÓN

El Centro Ecuatoriano de Capacitación Profesional - CENECU, es una entidad de derecho privada, eminentemente técnica, encargada de formar, capacitar, perfeccionar, certificar y titular a la población económicamente activa del país, o en Capacidad de integrarse a la misma, para satisfacer con efectividad las expectativas y exigencias de formación profesional integral para el trabajo mediante la aplicación de modernas metodologías para la enseñanza – aprendizajes de sus participantes.

Los fundadores con la idea de seguir desarrollando sus actividades educativas, pero independizándose de las entidades públicas en las que habían prestado sus servicios, en el año 1984, a través de un convenio con una empresa colombiana, crearon el Centro Ecuatoriano de Capacitación Profesional CENECU, entidad privada de capacitación y perfeccionamiento en áreas técnicas, que tuvo una total acogida en la ciudadanía ambateña y tungurahuese, iniciándose, de manera especial en las áreas computacionales.

En razón de esta positiva experiencia en el área privada del trabajo educativo autónomo y considerando las necesidades que deberían cubrirse en el ámbito estudiantil, el 5 de septiembre de 1985, se creó el Instituto Superior Tecnológico INSUTEC, con Resolución No. 1355 del Ministerio de Educación, Cultura y Deportes, con las carreras de Informática, Secretariado Ejecutivo Bilingüe e Inglés, con dos años de estudios para conferir los títulos de Técnicos Superiores en las especializaciones mencionadas, las mismas que posteriormente se ampliaron hacia otras áreas.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1. TITULO DEL PROYECTO

PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA PARA EL POSICIONAMIENTO DEL CENECU (CENTRO ECUATORIANO DE CAPACITACIÓN PROFESIONAL) EN LA CAPACITACIÓN DE LAS EMPRESAS COMERCIALES E INDUSTRIALES EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1 Fundamentación

El Centro Ecuatoriano de Capacitación Profesional enfrenta un grave problema debido a la perdida de mercado en la formación, capacitación y perfeccionamiento del personal, que presta servicio en los sectores comerciales e industriales.

El problema se agudiza porque al realizar el FODA interno de la Institución presentan debilidades económicas y administrativas.

Esta pérdida de espacio se debe a que actualmente existe una competencia agresiva en la prestación de este servicio, por parte de empresas privadas y por la educación continua que ofertan las universidades del país las más próximas en Guayaquil entre las principales tenemos: UG (Universidad de Guayaquil), ESPOL (Escuela Superior Politécnica del Litoral), UCE (Universidad Central del Ecuador), UTE (Universidad Tecnológica Equinoccial), UEES (Universidad de Especialidad Espíritu Santo), Universidad Tecnológica

ECOTEC; Babahoyo UTB (Universidad Técnica de Babahoyo), UNIANDES (Universidad de los Andes), ITB (Instituto Tecnológico Babahoyo).

1.3. Planteamiento

¿Cuáles son los aspectos que están incidiendo para que el CENECU haya perdido mercado en la formación, capacitación y perfeccionamiento de los sectores comerciales e industriales?

1.3.1. Problemas derivados

1.3.1.1. ¿Cuáles son las consecuencias de que no existan programas y planes de estudios dirigidos a los sectores empresariales?

1.3.1.2. ¿Qué relación existe entre la falta de seguimiento de satisfacción y determinación de necesidades en capacitación para los sectores comerciales e industriales, en la pérdida de posicionamiento de mercado del CENECU?

1.3.1.3. ¿Cuán importante será la implementación de un plan estratégico de posicionamiento del CENECU en el mercado de la capacitación a los profesionales de los sectores comerciales e industriales?

1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1. Objetivo General

Determinar las causas por las cuales el CENECU ha perdido mercado en la formación, capacitación y perfeccionamiento de las empresas comerciales e industriales.

1.4.2. Objetivo Específicos

1.4.2.1. Delimitar el impacto que provoca la no existencia de programas y planes de estudios, dirigidos a las empresas comerciales e industriales.

1.4.2.2. Analizar y establecer la relación entre seguimiento de satisfacción y determinación de necesidades en capacitación, para los sectores comerciales e industriales con el posicionamiento del CENECU en el mercado.

1.4.2.3. Elaborar un plan estratégico de posicionamiento del CENECU, en el mercado de la capacitación profesional de las empresas comerciales e industriales.

1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACION

El proyecto de desarrollo propuesto, se realizará mediante la implementación de un plan estratégico de posicionamiento del CENECU en el mercado de la capacitación de los sectores comerciales e industriales, a través de una gestión eficiente y eficaz en la prestación de servicios y en función a las expectativas y a exigencias de formación profesional, permitirá que la institución lidere y recupere el prestigio ante estos sectores.

La OIT es la institución mundial responsable de la elaboración y supervisión de las Normas Internacionales del Trabajo. Es la única agencia de las Naciones Unidas de carácter “tripartito” ya que representantes de gobiernos, empleadores y trabajadores participan en conjunto en la elaboración de sus políticas y programas así como la promoción del trabajo decente para todos. Esta forma singular de alcanzar acuerdos da una ventaja a la OIT, al incorporar el conocimiento “del mundo real” sobre empleo y trabajo.

Su Constitución fue elaborada entre enero y abril de 1919 por una Comisión del Trabajo establecida por la Conferencia de Paz, que se reunió por primera vez en París y luego en Versalles. La Comisión, presidida por Samuel Gompers, presidente de la Federación Estadounidense del Trabajo (AFL), estaba compuesta por representantes de nueve países: Bélgica, Cuba, Checoslovaquia, Francia, Italia, Japón, Polonia, Reino Unido y Estados Unidos. El resultado fue una organización tripartita, la única en su género con representantes de gobiernos, empleadores y trabajadores en sus órganos ejecutivos.

Esta estructura tripartita hace de la OIT un foro singular en el cual los gobiernos y los interlocutores sociales de la economía de sus 183 Estados Miembros pueden libre y abiertamente confrontar experiencias y comparar políticas nacionales.

El objetivo de la OIT es responder a las necesidades de los hombres y mujeres trabajadores al reunir a gobiernos, empleadores y trabajadores para establecer normas del trabajo, desarrollar políticas y concebir programas. La estructura de la OIT, en la cual trabajadores y empleadores tienen el mismo derecho a voto que los gobiernos en sus deliberaciones, es una muestra del diálogo social en acción. De esta manera se garantiza que las opiniones de los interlocutores sociales queden fielmente reflejadas en las normas laborales, políticas y programas de la OIT.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Evolución de la Capacitación Profesional

La capacitación de los Recursos Humanos, es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones, de contar con un personal calificado y productivo.

La obsolescencia, también es una de las razones por la cual, las empresas se preocupan por capacitar a sus recursos humanos, pues ésta procura actualizar sus conocimientos con nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantizan eficiencia.

Para las empresas u organizaciones, la capacitación de recursos humanos debe ser de vital importancia porque contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos a la vez que redunda en beneficios para la empresa.

El Gobierno Ecuatoriano considerando que el talento humano, siendo uno de los principales factores de la producción, no se encuentra adecuadamente capacitado para el desenvolvimiento de sus actividades, las mismas que se manifiestan en una baja productividad; busca de manera urgente y necesario emprender una acción masiva en el campo de la capacitación y formación profesional acelerada de los recursos humanos del país y para llevar a cabo este cometido, es necesario la creación de un organismo cuyas características de administración y financiamiento garantice la elevación sistemática del nivel de calificación de la mano de obra del país, se crea el CENECU (CENTRO

ECUATORIANO DE CAPACITACIÓN PROFESIONAL) el 3 de Octubre de 1980.

Siendo indispensable impulsar los programas de adiestramiento y capacitación de mano de obra en el país, y que es fundamental centralizar y coordinar las actividades que en este campo desarrollan varias entidades del sector privado, con fecha 21 de Agosto de 1981 según Decreto Nro. 150 el CENECU empieza a funcionar como una entidad de derecho Privado adscrita al Ministerio de Previsión Social y Trabajo, con patrimonio y fondos propios con las funciones, atribuciones y recursos determinados en su Ley Constitutiva.

Las actividades del CENECU se dirigieron a la capacitación del personal en servicio o en aptitud de incorporarse al mismo y se orientó al desarrollo de habilidades y destrezas para el eficiente desempeño de trabajos concretos, en los sectores anteriormente mencionados.

Su domicilio principal se creó en la ciudad de Guayaquil y podía establecer otras unidades en cualesquiera lugares del país previo la aprobación del Directorio.

La dinámica de las innovaciones tecnológicas, la globalización de la economía y la apertura de mercado en el ámbito mundial, cambió el escenario de acción del CENECU, lo que obligó a reorientar sus acciones, para ello se fortaleció técnicamente hasta 1995 con el apoyo financiero de los nuevos accionistas mediante la escritura de aumentos de capital.

Sin embargo en materia de capacitación laboral el CENECU al igual que otras instituciones de formación profesional en América Latina perdió protagonismo en los últimos años. El número de cursos que ofrece disminuyó, y la oferta de

capacitación no corresponde eficientemente a la demanda del mercado laboral. La relación con el sector productivo también ha perdido fuerza.

Aparte del CENECU, existían a Julio de 1999, 327 institutos superiores registrados, de los cuales 200 son estatales, que ofrece educación técnica formal. Según Catrani (1999), altos funcionarios de la educación técnica señalan que solo 10 de estos 327 institutos pueden ser calificados como buenos, lo cual se ve corroborado por la alta tasa de deserción de los mismos (40%)²

A partir de la creación del Consejo Nacional de Capacitación y Formación Profesional (CNCF) en septiembre del 2001, se abren nuevas expectativas en cuanto a la posibilidad de desarrollar un sistema de formación profesional que responda a las necesidades del sector productivo y que respalde el objetivo de alcanzar altos estándares de productividad.

2.1.2. Situación Actual del CENECU

Actualmente el CENECU desarrolla su gestión con base al Decreto No 1979 emitido el 24 de octubre del 2001, en donde establece que la Institución se mantiene como una entidad de Derecho Público, eminentemente técnica, con Autonomía Administrativa y Financiera, con patrimonios y fondos propios, autogestionaria, desconcentrada y especializada, sujeta a su Ley Constitutiva pero restringida en su financiamiento.

-
1. Fuente: Empleo y Protección Social en el Ecuador: Propuesta de la OIT", Septiembre 2001
 2. Banco Central del Ecuador, Diagnostico y sugerencias de política económica para elevar la productividad y competitividad de la economía ecuatoriana, julio 2002.

1. Proceso Gobernante

Gestión Estratégica de Políticas, Normas y Reglamentos de Capacitación y Formación Responsable.

Responsable: Director Técnico de Área.

2. Procesos Habilitantes

De Apoyo: Integrado por el siguiente Proceso:

Desarrollo Institucional: Integrado por los siguientes subprocesos.

2.1.1.1. Gestión de Recursos Organizacionales.

2.1.1.2. Gestión Financiera.

Responsable Líder:

3. Procesos Generadores de Valor

Gestión Operativa: Integrado por los siguientes subprocesos.

3.1.1.1. Marketing Estratégico

3.1.1.2. Planificación Curricular

3.1.1.3. Ejecución de la Formación Y Capacitación Profesional

Responsable Líder:

2.1.3. Calidad

2.1.3.1. Dimensiones de la Calidad

- Competencia profesional.
- Acceso a los servicios.
- Eficacia.
- Satisfacción del usuario.
- Eficiencia.
- Continuidad.
- Seguridad.
- Comodidades (en relación con el espacio físico).

2.1.3.2. Elementos Metodológicos

Para el cumplimiento del mejoramiento de la calidad se requiere contemplar algunas recomendaciones en cuanto a la metodología a desarrollar así:

1. Organizar un espacio para un proceso exitoso (conformación de un equipo de trabajo con una cabeza o líder que dirija).
2. Roles que cumplen los dirigentes coordinadores y otros miembros del equipo.
3. Organizar un cronograma inicial del proceso.
4. Mantener 7 reglas de conducta para el trabajo en equipo:
 - Respeto a todos los miembros del equipo.
 - Compartir la responsabilidad de decisiones y trabajo.
 - Se critica las ideas y no a las personas.
 - Mantener la mente abierta a innovaciones.
 - Preguntar y participar.

- Asistir a todas las reuniones.
- Recibir los comentarios constructivamente.

La Calidad Total es una filosofía de trabajo que ayuda a identificar claramente la misión institucional, orienta en el análisis de las necesidades y la evaluación de la satisfacción de los usuarios externos permitiendo el mejoramiento del desempeño de los usuarios internos (personal del CENECU) por la delegación de responsabilidad y toma de decisiones que contribuyen al aumento de su autoestima por medio del cumplimiento de sus objetivos, y el significado social de sus acciones.

Actualmente la gerencia de Calidad Total trata de aumentar la demanda para los servicios a través del mejoramiento del proceso de servicio al usuario (mejor calidad sentida).

2.1.3.3. Enfoques para el Mejoramiento de la Calidad

Los esfuerzos de mejoramiento de la calidad reconocen que existen diferencias entre los servicios proporcionados y las expectativas del usuario del servicio.

Estos enfoques de mejoramiento tratan de reducir estas diferencias y mejorar la calidad de servicios ofertado para satisfacer las necesidades de los usuarios / clientes.

Todos los enfoques para el mejoramiento de la calidad comparten cuatro pasos comunes:

1. **Identificar** la oportunidad del mejoramiento
2. **Analizar** el área de mejoramiento o problemas

3. **Desarrollar** posibles intervenciones para abordar las necesidades de mejoramiento
4. **Implementar** las intervenciones.³

2.1.3.4. Aspecto Fundamentales Integrales a la Filosofía de la Calidad Total

- Actitud positiva hacia el trabajo bien hecho y la idea de mejora continua, rechazar el concepto de nivel aceptable de calidad.
- Los recursos humanos representan el factor más importante en el programa de calidad total (responsabilidad, compromiso individual, mejora permanente, auto control...).
- La calidad total comienza en información y termina en información (intenso programa de educación y entrenamiento).
- El trabajo en equipo (pilar básico).
- Comunicación – Información – Participación (Imprescindible).
- Prevención de error y eliminación temprana de defectos.
- La calidad se gestiona poniendo bajo control los procesos más que verificando el servicio (la calidad se fabrica no se controla).
- La calidad total implica permanentes objetivos de mejora.
- La no calidad es un costo cuya parte conocida es solo la punta de un iceberg.
- Calidad (satisface al cliente).
- Competitividad (beneficio para la empresa)⁴

3. MSP. Gestión para la calidad, URC/QAP, 2000

4. FEIN, Julio, Emprendedores, Universidad Oriente, Cuba. 1999

2.1.3.5. Las Prioridades del Cliente

- Exprese cuidado y preocupación por sus clientes.
- Responda oportuna y rápidamente a sus requerimientos.
- Provea ayuda sin que lo solicite su cliente.
- Exprese agradecimiento sincero a su cliente.
- Brinde trato personal y flexible a cada cliente.
- Compense sus deficiencias en el servicio.
- Delegue responsabilidad y autoridad a sus empleados para tomar decisiones y resolver problemas.
- Tenga políticas y procedimientos que hacen sentir bien al cliente.
- Nuestros clientes son las personas más importantes.
- Nuestros clientes no dependen de nosotros, nosotros dependemos de ellos.
- Nuestros clientes no son una interrupción a nuestra labor, ellos son la razón de nuestro trabajo.
- No les estamos haciendo un favor cuando los atendemos, ellos nos hacen un favor al darnos la oportunidad de poderles atender.
- Nuestros clientes no son extraños, en nuestro entorno son parte del mismo.⁵

5. MARTIN, William, Calidad en el Servicio al Cliente, Ed. Castillo S.A Mexico 1995

2.1.3.6. Servicio de Calidad

Servicio de calidad es aquel que:

- Genera satisfacción del cliente porque cumple con sus expectativas.
- Compensan el dinero invertido en la realización de sus deseos y necesidades.
- Se efectúa dando el contenido de servicio exacto, en la hora exacta, al consumidor exacto, en el lugar exacto, con el esfuerzo de mercado exacto.

2.1.4. Estudio de Modelos de Calidad

2.1.4.1. Reingeniería de los Procesos

Una empresa o institución subsiste como un agente que transforma elementos pertenecientes a su entorno. Ante los acontecimientos y condiciones adecuadas, la empresa ha de transformar recursos y requerimientos del cliente en bienes y servicios que producirán resultados económicos para la empresa y satisfacción para los clientes.

Para realizar la transformación antes citada, la empresa hace uso de una infraestructura, explota la tecnología a su leal saber y entender y administra el uso de los recursos materiales puesto a disposición y el esfuerzo de los recursos humanos involucrados. La transformación se materializa a través de procesos que proveen a la organización de cierta funcionalidad y enmascaran cierta estrategia para lograr el objetivo institucional.

2.1.4.2. Benchmarking

En la actualidad las empresas tienen que competir no sólo con empresas de la misma región, sino que se presenta una competencia cada vez mayor con otras empresas de otros lugares y países, lo anterior debido a la globalización que se ha estado presentando. Es por este motivo que las empresas deben buscar formas o fórmulas que las dirijan hacia una productividad y calidad mayor para poder ser competitivos. Una de estas herramientas o fórmulas es el Benchmarking.⁶

Existe un gran número de autores que han escrito sobre el tema, por lo que el número de definiciones es muy variado también, igualmente variado es el tipo de métodos para hacer benchmarking, ya que dependiendo del autor o de la empresa donde se haya practicado este proceso son los pasos y fases de estudios.

“Benchmarking es el proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes en la industria”.

Otro aspecto es el de la medición, ya que está implica en el benchmarking, pues se tiene que medir los procesos propios y los de otras empresas para poder compararlos y finalmente la definición implica que el benchmarking se debe dirigir hacia aquellas empresas y funciones de negocios dentro de las compañías que son reconocidas como las mejores o como las líderes de la industria.⁷

6. Benchmarking. Robert C. Camp. / Primera Edición; 1993. / Editorial Panorama Editorial, S.A

7. SCOTT, Meter, Benchmarking, 1996

Definición del Webster's.

Esta definición también es informativa y define benchmarking como:

Una marca de agrimensor... de una posición previamente determinada... y que se usa como punto de referencia... un estándar mediante el cual se puede medir o juzgar algo.

Sirve para reforzar la idea de que benchmark es un estándar para la comparación de otros objetos o actividades. Es un punto de referencia a partir del cual se medirán otros.

Benchmarking es la búsqueda de las mejores prácticas que conducen a un desempeño excelente. (Robert C. Camp).

2.1.4.3. Gerencia Integral

Dada la complejidad y los retos del fenómeno empresarial, de vez en cuando surgen nuevas ideas o, por lo menos, nuevas palabras en el campo de la administración, que pretenden reducir dicha complejidad a un solo componente que, supuestamente, puede explicarlo todo. Es lo que se conoce como paradigma dominante. En los años 50, era de la Organización, es decir, se creía que cualquier problema se podía resolver mediante un estudio de la organización o un cambio de organigrama. Pero la experiencia demostró que, a pesar de estar bien organizadas, algunas organizaciones fracasaban. En los años 60 y 70, surgió la estrategia, y se pensó que la empresa que tuviera una estrategia superior a la de sus competidores, tendrían éxito. Pronto se vio que ella no era sino un plan de acción sobre el papel y que para llevar a cabo se requieren las personas. Como consecuencia, surgió en los años 80, el

paradigma de la cultura organizacional, según el cual para el éxito se requiere no sólo unas buenas organizaciones y estrategias, sino un equipo de gente capaz de imaginar, formular e implementar la estrategia. Esto se complementó con otro paradigma de la misma década: la calidad total. Actualmente, varios temas compiten por el título de paradigma dominante de la década de los 90, tales como: reingeniería, “empowerment”.⁸

Pero, más allá de las modas administrativas, quedan temas inmutables que rigen el comportamiento de las organizaciones, y que son:

- El mercadeo, puesto que sin mercado no hay producto, y sin producto (y/o servicio), no tienen razón de ser una organización.
- La psicología organizacional, porque una empresa es, ante todo, un grupo humano con cultura y comportamiento propios.
- Las finanzas, puesto que una organización es una entidad económica en pos de rentabilidad para los accionistas o de excedentes para poder sobrevivir, si se trata de una entidad sin ánimo de lucro.
- La planificación, para que elija su futuro en vez de sufrirlo.
- La competitividad, que es el fin de la acción empresarial. Sin ella, no se sobrevive.

La solución parece estar, entonces, en la Gerencia Integral, la cual se puede definir como:

“El arte de reunir todas las facetas del manejo de una organización, en busca de una mayor competitividad, a saber:

8. <http://www.org.pe/xdan/gerind05.htm>

- ❖ La estrategia: Para saber adónde vamos y cómo lograrlo.
- ❖ La estructura: Para llevar a cabo eficientemente la estrategia.
- ❖ La cultura: Para dinamizar la organización y animar a su gente.

2.2. Estrategia

La estrategia, tiene que ver con el largo plazo y amplia cobertura. Consiste en definir la situación del Servicio, en el momento del análisis, y proyectar su futuro deseado. En resumen, se pregunta: Dónde estamos – Para dónde vamos o queremos llegar – Cómo llegar allá. Detrás del proceso, hay una idea de renovación, por lo cual la planeación estratégica se relaciona con los más nuevos que con lo existente.

Pero, quizás más importante que la planeación, es el planeamiento estratégico, es decir, la visión, la introducción y la creatividad. El pensamiento estratégico tiene que ver con síntesis, con una perspectiva integrada del Servicio. Porque la estrategias, a menudo, aparecen en cualquier momento y en cualquier lugar de la organización, generalmente por medio de procesos desordenados de aprendizaje informal.

2.3. Estructura

Puede decirse, así mismo, que la estructura está constituida por personas que, al realizar unos trabajos determinados – directivos, relacionados con la toma de decisiones, es decir, son los que señalan objetos determinados a personas concretas, objetivos que se alcanzan mediante una conducción adecuada de las mismas y con la autoridad que confiere la competencia específica; y operativos, que son los que se encargan de las actividades estandarizadas,

repetitivas y rutinarias – utilizando unos instrumentos concretos hacen realidad los fines específicos de una organización.

2.4. División de la Estructura

Hay que tener presente que la estructura se divide en dos:

- a) La estructura formal, que se presenta en el organigrama, es decir, existe en el papel y procede del diseño organizacional.
- b) La estructura informal, que muestra: las relaciones entre los individuos y sus comportamientos, las relaciones de poder (formal e informal), las expectativas mutuas de los miembros y la interacción de sus comportamientos.

2.5. Cultura

Se habla de cultura como la “construcción de un conjunto de presunciones y verdades, compartidos y validados por un grupo, producto de las experiencias exitosas en la solución de problemas, para lograr sus supervivencia”.

Se habla de Organización como el espacio vital que el debe posibilitar al personal su desarrollo. Y para que se dé este desarrollo, debe ser, específicamente, una organización abierta, con las siguientes características:

- Sus miembros trabajan en equipo y se les posibilita la autonomía (decisiones) y la autogestión (control del proceso).
- El proceso y el resultado interactúan en forma permanente.

Finalmente, la relación entre las personas y la Organización parte de la concepción de cada uno como un sistema abierto, es decir, con posibilidad de

desarrollo permanente. Esta relación implica o genera una zona de significados comunes que se están construyendo y van creciendo permanentemente, lo que, a su vez, posibilita el desarrollo de cada uno.

2.5.1. Planeación Estratégica

Toda empresa o institución diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa. Es decir, su tamaño, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores.

El presupuesto refleja el resultado obtenido en la aplicación de los planes estratégicos, es fundamentalmente conocer y ejecutar correctamente los objetivos para poder lograr las metas trazadas por las empresas.⁹

2.5.1.1. Evolución de la Planificación Estratégica

Igor Ansoff (1980), gran teórico de la estrategia identifica la aparición de la Planificación Estratégica con la década de 1960 y la asocia a los cambios en los impulsos capacidades estratégicas. Para otros autores, la Planificación Estratégica como sistema de gerencia emerge formalmente en los años setenta, como resultados natural de la evolución del concepto de Planificación: Taylor manifestaba que el papel esencial del "management" exigía la planificación de las tareas que los empleados realizarían, el gerente pensaba el qué, cómo y cuándo ejecutar las tareas y el trabajador hacía.

9. DONNELLY GIBSON IVANCEVICH (1997) "Fundamento de Dirección y Administración de Empresas"

La Planificación Estratégica la cual constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el "qué lograr" (objetivos) al "qué hacer" (estrategias).

Con la Planificación Estratégica se busca concentrarse en sólo, aquellos objetivos factibles de lograr y en qué área competir, en correspondencia con las amenazas que ofrece el entorno.

La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales. Define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implementación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida.

Para la mayoría de las empresas, la planeación estratégica representa una serie de planes producidos después de un periodo de tiempo específico, durante el cual se elaboraron los planes.¹⁰

2.5.1.2. Modelos Conceptuales de la Planeación Estratégica

Un modelo conceptual es aquel que presenta una idea de lo que algo debería ser en general, o una imagen de algo formado mediante la generalización de particularidades. A cambio, un modelo operativo es el que se usa en realidad en las empresas.

¹⁰. CHIAVENATO, I. (2000). La Administración en el nuevo milenio. Lo que esta sucediendo con las empresas exitosas.

Las principales características de los Modelos Conceptuales de la Planeación Estratégica son:

2.6. Premisas de Planeación

Premisas significa literalmente lo que va antes, lo que se establece con anterioridad, o lo que se declara como introductorio, postulado o implicado, las premisas están divididas en dos tipos: plan para planear, y la información sustancial, necesaria para el desarrollo e implantación de los planes.

Antes de llevar a cabo un programa estratégico de planeación, es importante que las personas involucradas en él tengan un amplio conocimiento de lo que tienen en mente el alto directivo y cómo operará el sistema. Esta guía está incorporada en un plan para planear, el cual puede ser oral, aunque usualmente es escrito, para su distribución general.

La información acumulada en estas áreas algunas veces es llamada “análisis de situación”, pero también se usan otros términos para denominar esta parte de la planeación.¹¹

2.7. Formulación de Planes

En cuanto a conceptos y con base en las premisas antes mencionadas, el siguiente paso en el proceso de planeación estratégica es formular estrategias maestras y de programas.

11. Olivera, A. (200). Nuevas tecnologías para la Administración Estratégica del Conocimiento. http://www.dku.com.ve/biblioteca/documentos/art_006.html.

Las estrategias maestras se definen como misiones, propósitos, objetivos y políticas básicas; mientras que las estrategias de programa se relacionan con la adquisición, uso y disposición de los recursos para proyectos específicos.

A diferencia de la programación a mediano plazo no existe un enfoque modelo para planear en esta área.

La programación a mediano plazo es el proceso mediante el cual se prepara y se interrelacionan planes específicos funcionales para mostrar los detalles de cómo se debe llevar a cabo de estrategia para lograr objetivos, misiones y propósitos de la compañía a largo plazo. El periodo típico de planeación es de cinco años, pero existe una tendencia en las compañías más avanzadas en cuanto a tecnología, de planear por adelantado de siete a diez años. El siguiente paso es desarrollar los planes a corto plazo con base en los planes a mediano plazo.

2.8. Implementación y Revisión

Los planes deben ser revisados y evaluados. No existe mejor manera para producir planes por parte de los subordinados, que cuando los altos directivos muestran un interés profundo en éstos y en los resultados que pueden producir.

2.9. Flujos de Información y Normas de Evaluación y Decisión

Los “flujos de información”, simplemente deben transmitir el punto de que la información “fluye” por todo el proceso de planeación. Este “flujo” difiere grandemente, dependiendo de la parte del proceso a la que sirve y del tema de la información.

2.10. Análisis Interno (Fortalezas y Debilidades)

Las primeras constituyen las fuerzas propulsoras de la organización y facilitan la consecución de los objetivos organizacionales, mientras que las segundas con las limitaciones y fuerzas restrictivas que dificultan o impiden el logro de tales objetivos.

El análisis interno implica:

Análisis de los recursos (recursos financieros, máquinas, equipos, materias primas, recursos humanos, tecnología, etc.) de que dispones o puede disponer la organización para sus operaciones actuales o futuras.

Análisis de la estructura organizacional de la empresa, sus aspectos positivos y negativos, la división del trabajo en los departamentos y unidades, y cómo se distribuyen los objetivos organizacionales en objetivos por departamentos.

Evaluación del desempeño actual de la empresa, con respecto a los años anteriores, en función de productividad, innovación, crecimiento y desarrollo.

El primer punto en el análisis interno es el de los ejecutivos: ¿Cuáles son sus motivaciones? El verdadero valor de una empresa reside en la gente que trabaja en ella, y la experiencia ha demostrado que el recurso más escaso y más determinante del éxito es la capacidad de dirección y liderazgo.¹²

Seguidamente las variables de los diferentes criterios se califican, para lo cual se propone tres niveles de medición: mayor, medio y mínimo, con la respectiva correspondencia explicada en el cuadro siguiente:

12. GEORGE A. STEINER(1998). Planificación Estratégica, lo que Todo Director debe Saber” Vigésima Tercera Reimpresión. Editorial CECSA.

Criterio de evaluación del análisis interno	
Debilidad	Fortaleza
Toda la situación que limita impide el cumplimiento de la Misión y la Visión, aprovechar una oportunidad o que refuerza una amenaza.	Toda situación que favorece a la Misión o a la Visión, que permite aprovechar oportunidades o enfrentar amenazas externas.
(Mayor) Definitivamente no existe en la compañía actualmente.	(Mayor) Totalmente desarrollada en la compañía hoy. Requiere sólo ajustes mínimos.
(Medio) Existe. Es totalmente deficiente hoy en la compañía y no hay acciones para mejorarla.	(Medio) Existe. Funciona bien y hay acciones concretar para mejorar aún más.
(Mínimo) Existe. Es deficiente y hay algunas acciones aisladas para mejorar en el corto o mediano plazo.	(Mínimo) Existe. Funciona aceptable pero hay acciones concretas y generalizadas para mejorar.

2.11. Análisis Externo (Oportunidades y Amenazas)

Toma en cuenta los siguientes factores:

2.11.1. Factores Económicos.

Relacionados con el comportamiento de la economía, tanto a nivel nacional como internacional: índice de crecimiento, inflación, devaluación, ingresos per cápita, ingreso per cápita disponible, PIB, comportamiento de la economía internacional.

2.11.2. Factores Políticos.

Se refiere al uso o migración del poder. Datos de Gobierno a nivel internacional, nacional, departamental o local, (acuerdos internacionales, normas, leyes, implementos); de los órganos agentes del gobierno que puedan afectar a la empresa o unidad estratégica de negocio.

2.11.3. Factores Sociales.

Los que afectan el modo de vivir de la gente, incluso sus valores (educación, salud, empleo, seguridad, creencias, culturas, etc.).

2.11.4. Factores Tecnológicos.

Los relacionados con el desarrollo de máquinas, herramientas, materiales (Hardware), así como los procesos (Software).

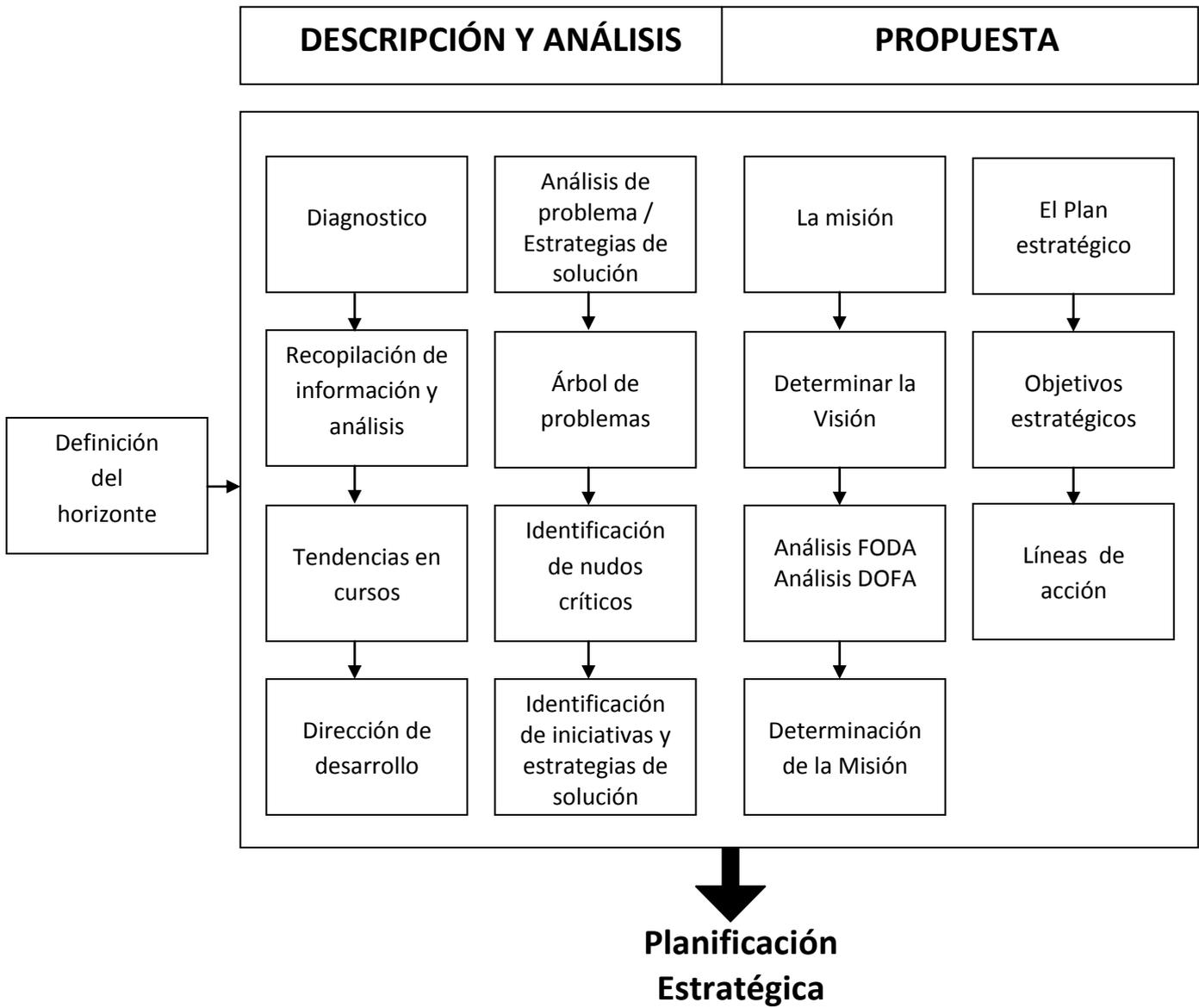
2.11.5. Factores Geográficos.

Los relativos a la ubicación, espacio, topografía, clima, recursos naturales.

2.11.6. Factores Competitivos.

Todos los determinados por la competencia, los productos, la calidad y el servicio, todos ellos en comparación con los competidores.

2.12. Proceso de Planeación Estratégica



VISIÓN

Producir mandos y subalternos de calidad humana y profesional superior. Capacitar a las personas para el desempeño eficiente de acuerdo a las necesidades del mercado ocupacional con sus diferentes CURSOS PRÁCTICOS. Como también a asesorar y capacitar a través de su división de CONSULTORÍA Y PERFECCIONAMIENTO DEL RECURSO HUMANO. Estamos comprometidos con la facilitación de herramientas que contribuyan al mejoramiento de la calidad e incremento de la productividad de nuestros clientes.

MISIÓN

Los pilares conceptuales que sostienen nuestra organización son el liderazgo, la motivación y su dinámica generadora de seguridad, audacia, progreso y superación.

Creemos en el hombre y su futuro y en las buenas relaciones humanas; esta fe es otro de los pilares de nuestro éxito, que estamos dispuestos a compartir con ustedes.

2.13. Procesos para establecer Objetivos

Existen cuatro enfoques fundamentalmente diferentes para planear los objetivos: el enfoque ascendente, el descendente, una combinación de estos dos, y el enfoque en equipo. En compañías muy pequeñas, el proceso para establecer un objetivo generalmente es descendente, pero en la mayoría de las empresas grandes se emplea una combinación entre el ascendente y descendente o el enfoque en equipo.¹³

Hasta donde sea posible, los objetivos deberán establecer, en términos concretos, lo que se espera que ocurra y cuándo. La planeación se facilita bastante cuando los objetivos están fijados no como generalidades inexactas sino en términos concretos. Los objetivos pueden cuantificarse en términos, tales como calidad, cantidad, tiempo, costo, índice, porcentaje, tasa, o en pasos específicos a seguirse.

2.13.1. Factible

Los directivos no deberían establecer objetivos poco prácticos o irreales, sino que éstos deberían ser posibles de lograr; sin embargo, no es fácil fijar objetivos prácticos, ya que numerosas consideraciones están involucradas en el proceso de su determinación. El objetivo debe establecer en vista de lo que los directivos consideran que pasará en la rama industrial: las posibles acciones de los competidores y las proyecciones en los aspectos económicos, sociales, políticos y técnicos del medio ambiente.

13. JEAN PAUL Sallenave. "La Gerencia Integral ¡No le tema a la Competencia, Témale a la Incompetencia! Editorial Norma.

2.13.2. Aceptable

El objetivo también debería ser aceptable en cuanto que la empresa está de acuerdo en incurrir en costos necesarios para su logro. Los costos en este sentido no sólo significan recursos financieros sino que también el tiempo de los directivos y del personal, capacidad de la planta, participación del mercado y utilidades utilizados durante un lapso específico.

2.13.3. Flexible

Debería ser posible modificar el objetivo cuando surgen contingencias inesperadas, aunque no debería ser inestable, sino lo suficientemente firme para asegurar la dirección.

2.13.4. Motivador

En términos generales, los objetivos fuera del alcance de las personas no son motivadores ni son logrados fácilmente. En la mayoría de las empresas, los objetivos motivadores son aquellos que son un poco agresivos, van un poco más allá de los límites de lo posible.

2.13.5. Comprensible

Los objetivos deberían establecerse con palabras muy sencillas y comprensibles. Sin embargo, no importado cómo están formulados, los directores que los fijaron deberían asegurarse de que sean comprendidos por todos aquellos involucrados con sus logros.

2.13.6. Obligación

Una vez que se haya llegado a un acuerdo respecto a los objetivos, debería existir una obligación para hacer lo necesario y razonable y así lograrlos.

Participación De Las Personas

Los mejores resultados se logran cuando aquellos responsables del logro de objetivos pueden participar en el establecimiento de los mismos. Este punto se refiere más bien a empresas grandes, descentralizadas que a compañías pequeñas.

2.13.7. Relación

Existen varios aspectos en cuanto a la relación. Primero, los objetivos deben relacionarse con los propósitos básicos. Segundo, los objetivos de diferentes partes de la empresa deben examinarse para que sean consistentes y satisfagan los ideales de la alta dirección.

2.13.8. Dirección por Objetivos

A Peter Drucker se le acredita la creación de la idea de Dirección por Objetivos (DPO).

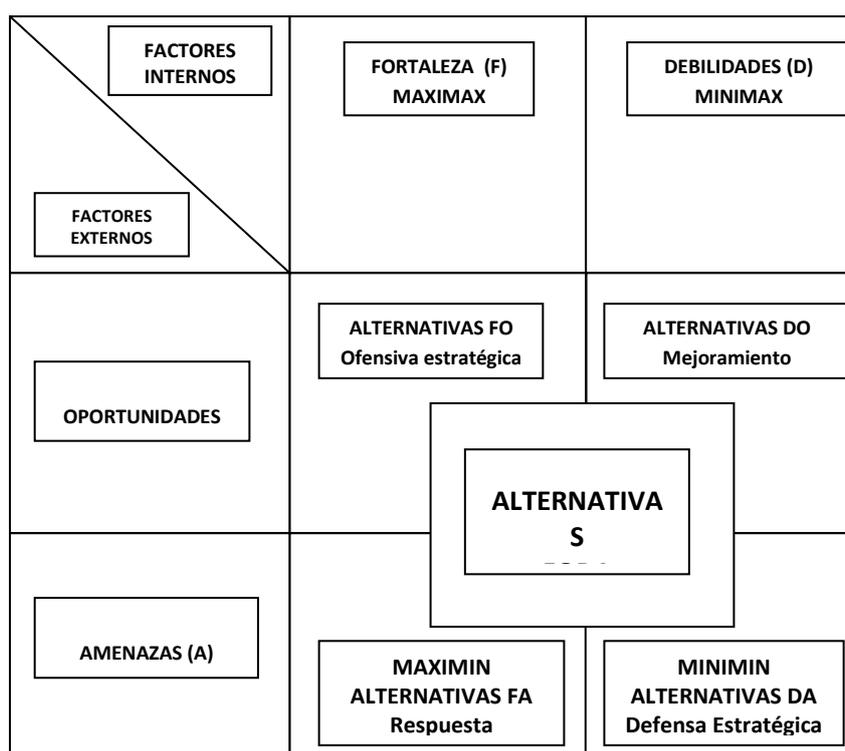
Cada director, jefe o empleado de oficina, necesita que se le explique claramente los objetivos. Estos últimos deberían describir que desempeño se supone que debe rendir la unidad directiva propia del hombre. Qué contribución se espera que aporten él y su unidad para ayudar a otras unidades a lograr sus objetivos. Finalmente, deberían mostrar qué contribuciones puede esperar el directo de otras unidades hacia el logro de sus propios objetivos. En otras

palabras, desde un principio, se debería subrayar el trabajo en equipo y los resultados del mismo.¹⁴

Debido a muchos problemas relacionados con la DPO no parece facilitar la implementación eficaz de estrategias como lo harían los ya bien conocidas, sistemas de presupuestos y planes tácticos.

2.14. Matriz FODA

2.14.1. FODA, DOFA O TOWS. La Matriz FODA: es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización.¹⁵



14. STEINER, GEORGE A. Planeación Estratégica 2000

15. JOSÉ CARLOS JARAMILLO (1992) "Dirección Estratégica". Segunda Edición Mc GraW-Hill de Management.

Esta matriz es ideal para enfrentar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias.

(F) Fortaleza; **(O)** Oportunidades; **(D)** Debilidades; **(A)** Amenazas.

El enfrentamiento entre las oportunidades de la organización, con el propósito de formular las estrategias más convenientes, implica un proceso reflexivo con un alto componente de juicio subjetivo, pero fundamentado en una información objetiva. Se puede utilizar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas y para atenuar las amenazas externas. Igualmente una organización podría desarrollar estrategias defensivas orientadas a contrarrestar debilidades y esquivar amenazas del entorno.

Las amenazas externas unidas a las debilidades internas pueden acarrear resultados desastrosos para cualquier organización. Una forma de disminuir las debilidades internas, es aprovechando las oportunidades externas.

La Matriz FODA: Conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias.

La estrategia FO. Se basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas. Este tipo de estrategia es el más recomendado. La organización podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios.

La estrategia FA. Trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. Esto no implica que siempre se deba afrontar las amenazas del entorno de una forma tan directa, ya que a veces puede resultar más problemática para la institución.

La estrategia DA. Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente este tipo de estrategia se utiliza sólo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la estrategia va dirigida a la sobre vivencia. En este caso, se puede llegar incluso al cierre de la institución o a un cambio estructural y de misión.

La estrategia DO. Tiene la finalidad mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades, podría decir invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad.

Entre los elementos estratégicos se destacan:

- El papel motivador y visionario de la alta dirección.
- El establecimiento de acertados mecanismos de coordinación entre las diferentes áreas.
- El requerimiento aseguramiento financiero.
- La correcta documentación mediante la cual se asegure y materialice la estandarización de los procesos.
- La ejecución de una acertada gestión de los recursos humanos.

2.15. Marco Conceptual

AUTOGESTION.- Capacidad institucional para coordinar las acciones que le permiten cumplir con el Mandato Constitucional y con las competencias y normas que le rigen.

BASE DE DATOS.- Conjunto de datos integrados en el que se eliminan la repetición y las inconsistencias, por lo común la comparten múltiples unidades de trabajo.

CALIDAD.- Hacer las cosas bien de una manera correcta y cumplir con los deseos del cliente de una manera óptima.

CAPACIDAD.- Aptitud para alguna cosa. Talento para comprender bien las cosas.

CAPACITACION.- Es el proceso de ampliación y complementación de las competencias laborales básicas.

CAUSAS.- Lo que es el fundamento de algo u origina alguna cosa.

CERTIFICACIÓN.- Es el reconocimiento formal de las competencias adquiridos por los formados al finalizar un proceso de enseñanza – aprendizaje.

CLIENTE.- Persona que utiliza los servicios de un profesional. El que frecuenta un comercio para hacer compras. Parroquiano.

CLIENTES POTENCIALES.- Clientes que podrán adquirir el producto de la empresa, en determinadas circunstancias.

COMPETENCIA PROFESIONAL.- Idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente, para poseer las calificaciones requeridas para ello.

COMPETITIVIDAD.- Se basa en la creciente y sistemática innovación e incorporación orgánica de conocimiento en las organizaciones para responder eficazmente al entorno interno y externo.

DESCENTRALIZACIÓN.- Transferir a diversas corporaciones u oficios parte de la autoridad que antes ejercía el Gobierno Supremo del Estado.

EFFECTIVIDAD.- Concepto que involucra la eficiencia y la eficacia, consiste en alcanzar los resultados programados a través de un uso óptimo de los recursos involucrados.

EFFECTO.- Lo que se produce por una causa, su resultado. Impresión en el ánimo. Fin para que se hace una cosa.

EFICACIA.- Eficiencia con el logro de objetivos.

EFICIENCIA.- Relación óptima entre determinados elementos o componentes, entre insumo y resultado, beneficio y costo, resultado y tiempo.

EMPRESA.- Unidad productora de bienes y servicios homogéneos para lo cual organiza y combina el uso de factores de la producción.

ENSEÑANZA.- Acción y efecto de enseñar. Sistema, métodos de instrucción. Ejemplo, suceso que sirve de experiencia.

ESTRATEGIAS.- Son un conjunto de actividades definidas por los ejecutivos de la organización con el fin de facilitar al máximo el logro de los objetivos

corporativos, por lo tanto las estrategias corporativas se derivan de los objetivos globales corporativos y deben ser concordantes con la misión y las razón de ser de la Empresa.

FINANCIAMIENTO.- Es el conjunto de recursos monetarios financieros para llevar a cabo una actividad económica, con la característica de que generalmente se trata de sumas tomadas a préstamo que complementan los recursos propios. Recursos financieros que el gobierno obtiene para cubrir un déficit presupuestario.

FORMACIÓN PROFESIONAL.- Es el proceso de generación de competencias técnicas, intelectuales y sociales básicas para el trabajo.

FORMANDOS.- Es el sujeto agente de la formación, dado que se constituye en centro y motor del proceso de aprendizaje, quién deberá cumplir con los requisitos correspondientes, para estar legalmente inscrito, matriculado y asistir normalmente a los cursos de formación profesional que desarrolla el CENECU.

GESTIÓN POR PROCESOS.- Es la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos.

INNOVACIÓN.- Se realizan con el fin de mejorar las técnicas operativas y productivas, de tal forma que se obtenga las mismas (o mayor) cantidad de producción con mayor cantidad utilizando menos recursos.

INDUSTRIAS.- Conjunto de operaciones materiales ejecutadas para la obtención, transformación o transporte de uno o varios productos naturales.

MERCADO.- El conjunto de compradores reales o potenciales de un mercado.

MÉTODOS.- Proceso o camino sistemático establecido para realizar una tarea o trabajo con el fin de alcanzar un objetivo predeterminado.

MISIÓN.- Una declaración del propósito de una organización, esto es, de lo que se propone realizar en el medio a nivel amplio.

NECESIDADES FORMATIVAS.- Carencias formativas que para ser superadas necesitan de recursos menos usuales que los que ordinariamente se proporcionan en los procesos de enseñanza – aprendizaje, y para cuya compensación, por tanto, es necesaria la elaboración y aplicación de adaptaciones curriculares de acceso curriculares significativas.

OBJETIVOS.- Una meta, en términos comparativos, se caracteriza por un periodo más corto y por logros específicos susceptibles de ser cuantificados.

OPERACIÓN.- Las actividades de producción de una organización o compañía.

PERFECCIONAMIENTO.- Es el proceso de potenciación y profundización de competencias laborales en relación con el avance tecnológico.

PLANES DE ESTUDIOS.- Documento que, para el período de un curso, planifica la actividad general del centro educativo. Incluye el horario general del centro y los criterios pedagógicos para su elaboración.

PLANEACIÓN ESTRATEGICA.- Proceso de desarrollar y mantener una adecuación estratégica entre las metas y capacidades de una organización y los cambios en sus oportunidades.

POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA.- Término acuñado por la ciencia económica para describir, dentro de cierto universo de población delimitado, al subconjunto de personas que son capaces de trabajar y desean hacerlo.

POLÍTICAS.- Son directrices formuladas por la Alta Dirección para orientar y facilitar el cumplimiento de la misión y el desarrollo de la visión. Son reglas o guías que expresan los límites dentro de los que debe ocurrir la acción.

PRODUCTIVIDAD.- Nivel de eficiencia y eficacia que combinada correctamente ofrecen resultados de mejoras en la producción de la empresa.

PROGRAMAS DE ESTUDIO.- Es el instrumento o documento oficial que registrados en el plan de estudio, en forma articulada y graduada. Generalmente presenta también las estrategias metodológicas que posibilitan alcanzar los objetivos establecidos.

POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO.- Hacer lo necesario para que un producto ocupe un lugar claro, distinto y positivo en relación con sus competidores en la mente de los consumidores meta.

TECNOLOGÍA.- Conjunto de las diferentes técnicas de producción que se pueden aplicar en una actividad de producción determinada.

VALOR AGREGADO.- Aquella parte del valor total de un proceso que se añade al mismo y otorga ventajas o resultados positivos a favor de ambas partes involucradas.

VISIÓN.- Hace alusión a la identidad a alcanzar por la empresa a mediano o largo plazo, que se establece desde el inicio de la misma.

2.16. HIPÓTESIS

2.16.1. Hipótesis General

La pérdida de mercado en la capacitación de las empresas comerciales e industriales se debe principalmente a la competencia agresiva en la prestación de este servicio por parte de empresas privadas, universidades y por las debilidades pedagógicas, económicas y administrativas que atraviesa la institución, siendo necesario la implementación y reestructuración de procesos y estrategias basadas en el prestigio, imagen y la actualización de conocimientos y tecnologías, que permitan que el CENECU se convierta eficiente y eficaz, logrando de esta manera sitiarlo nuevamente como líder en la capacitación profesional.

2.16.2. Hipótesis Particular

2.16.2.1. Los Programas y Planes de Estudios no son los más adecuados, los profesionales de los sectores industriales y comerciales poseen un mayor nivel de conocimientos, lo que implica que busquen nuevos centros de capacitación, ante lo cual es preciso reestructurar las mallas curriculares fundamentados en las experiencias y conocimientos de expertos en cada unas de las áreas y mejorar la calidad del servicio profesional que el CENECU imparte.

2.16.2.2. La falta de un sistema de seguimiento y determinación de necesidades, está en relación directa con la pérdida de mercado en la capacitación del sector productivo, se debe aplicar un plan de mercadeo para la ejecución de las estrategias, y cumplir con los objetivos a corto plazo, que nos permita conocer cuál es el impacto de nuestros clientes frente a la empresa para la toma de decisiones.

2.16.2.3. La elaboración e implementación de un Plan Estratégico de posicionamiento del CENECU en la Capacitación Profesional de las empresas comerciales e industriales, permitirá mejorar la oferta de capacitación profesional flexible y diversificada, que tenga en cuenta las demandas de formación presentadas por los sectores productivos del país así como la recuperación económica de la misma, de no aplicarse este plan la Institución seguirá perdiendo mercado, como lo ha hecho en estos últimos años.

2.17 VARIABLES

2.17.1 Variable Independientes

2.17.1.1. La planeación, ejecución y control de las actividades generales de los procesos del programa operativo anual.

2.17.1.2. Medios de recolección, síntesis y organización de información de nuestros clientes potenciales y futuros, basado en la aplicación de sistemas tecnológicos.

2.17.1.3. La Elaboración e implementación de un Plan Estratégico de posicionamiento del CENECU en la Capacitación Profesional de las empresas comerciales e industriales.

2.17.2. Variables Dependientes

2.17.2.1. Cumplimiento de la misión y recuperación de la situación financiera de la institución.

2.17.2.2. Fortalecimiento de un estrecha relación con los clientes y dar a conocer los servicios que la institución ofrece.

2.17.2.3. Permitir mejorar la oferta de capacitación profesional flexible y diversificada, que tenga en cuenta las demandas de formación presentadas por los sectores productivos del país así como la recuperación económica de la misma.

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

3.1. Diseño Metodológico

La metodología que se utilizó es la investigación aplicada por cuanto buscaremos una solución para que el CENECU recupere el mercado de la capacitación y perfeccionamiento de los sectores comerciales e industriales del país, basándonos en la recolección de datos, introducción de la hipótesis, desarrollo de una teoría explicativa de los hechos observados y de un tema específico.

3.1.1 Población

La población de nuestro estudio fueron las empresas comerciales e industriales del país. Para lo cual se tomo 60 empresas del sector, esto nos conlleva a determinar que en este caso la muestra será no probabilística.

Seleccionamos a 30 empleados de nombramiento del CENECU, 08 técnicos y 22 administrativos.

3.1.2. Muestra

Adicionalmente se realizaron encuestas de manera aleatoria recayendo en una muestra probabilísticas a participantes que se encuentren capacitando en el CENECU, con el fin de determinar la muestra se aplicó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{P \cdot Q \cdot N}{\left(N - \frac{E^2}{K^2} + P \cdot 1\right) Q}$$

Donde:

n= Tamaño de la muestra.

P= Este valor es constante. Para nuestro estudio fue del 88.99%

N= Número total de la población, consideramos 11.772 formandos, datos obtenido del Plan Operativo Anual del CENECU 2011.

N-1= Número total de la población menos uno.

E² = Es el error máximo admisible para efectuar las inferencias muestrales, el mismo que es inversamente proporcional al tamaño de la muestra, es decir, al aumentar el margen de error, disminuye el tamaño de la muestra de esta manera el investigador puede realizar varios cálculos hasta encontrar el tamaño adecuado. En nuestro caso el 0.06 que es el 6%.

K= Este es valor constante y es la corrección del error, es igual a 2.

$$n = \frac{P \cdot Q * N}{\left(N - \frac{E^2}{K^2} + P \cdot 1\right) Q} = 155$$

CALCULO PARA POBLACIONES FINITAS

TAMAÑO MUESTRAL PARA EL CENECU TOTAL GENERAL

TAMAÑO DEL UNIVERSO
11.772

s	p	q	N	ERROR MUESTRAL (E)										
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
2	88,99	11,01	11.772	2.940	905	420	240	155	108	79	61	48	39	
s	p	q	N	ERROR MUESTRAL (E)										
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
3	50	50	11.772	3.435	3.806	2.062	1.256	836	594					

$$n = \frac{s^2 \times p \times q \times N}{E^2 \times (N-1) + s^2 \times p \times q}$$

Sigma (o) con 95% de confianza = 2
Sigma (o) con 99% de confianza = 3

donde:

n total de muestra
sigma, intervalo o nivel de
confianza
E error
p proporción
q proporción
N Tamaño del Universo

3.1.3. Técnicas

Una vez obtenida la información a través de los métodos de investigación ya sean: escritas, graficas, como numéricas nos permitió:

- Organizar, sintetizar y analizar los datos.
- Realizar análisis básicos
- Transmitir y difundir correctamente la información de nuestra investigación;

3.1.4. Encuesta

Una encuesta es un estudio observacional en el cual el investigador no modifica el entorno ni controla el proceso que está en observación (como sí lo hace en un experimento). Los datos se obtienen a partir de realizar un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa o al conjunto total de la población estadística en estudio, formada a menudo por personas, empresas o entes institucionales, con el fin de conocer estados de opinión, características o hechos específicos. El investigador debe seleccionar las preguntas más convenientes, de acuerdo con la naturaleza de la investigación.

3.1.5. Instrumentos

3.1.5.1. Cuestionario

El cuestionario es un instrumento utilizado para la recogida de información, diseñado para poder cuantificar y universalizar la información y estandarizar el procedimiento de la entrevista. Su finalidad es conseguir la comparabilidad de la Información.

3.1.6. MATRIZ DEL PROBLEMA – OBJETIVOS – HIPÓTESIS

PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA PARA EL POSICIONAMIENTO DEL CENECU (CENTRO ECUATORIANO DE CAPACITACIÓN) EN LA CAPACITACIÓN DE LAS EMPRESAS COMERCIALES E INDUSTRIALES.		
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS
¿Cuáles son los aspectos que están incidiendo para que el CENECU haya perdido mercado en la formación, capacitación y perfeccionamiento de los sectores comerciales e industriales?	Determinar las causas por las cuales el CENECU ha perdido mercado en la formación, capacitación y perfeccionamiento de las empresas comerciales e industriales.	La pérdida de mercado en la capacitación de las empresas comerciales e industriales se debe principalmente a la competencia agresiva en la prestación de este servicio por parte de empresas privadas, universidades y por las debilidades pedagógicas, económicas y administrativas que atraviesa la institución, siendo necesario la implementación y reestructuración de procesos y estrategias basadas en el prestigio, imagen y la actualización de conocimientos y tecnologías, que permitan que el CENECU se convierta eficiente y eficaz, logrando de esta manera sitiarlo nuevamente como líder en la capacitación profesional.
1. ¿Cuáles son las consecuencias de que no existan programas y planes de estudios dirigidos a los sectores empresariales?	Delimitar el impacto que provoca la no existencia de programas y planes de estudios, dirigidos a las empresas comerciales e industriales.	Los Programas y Planes de Estudios no son los más adecuados, los profesionales de los sectores industriales y comerciales poseen un mayor nivel de conocimientos, lo que implica que busquen nuevos centros de capacitación, ante lo cual es preciso reestructurar las mallas curriculares fundamentados en las experiencias y conocimientos de expertos en cada unas de las áreas y mejorar la calidad del servicio profesional que el CENECU imparte.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS
2. ¿Qué relación existe entre la falta de seguimiento de satisfacción y determinación de necesidades en capacitación para los sectores comerciales e industriales, en la pérdida de posicionamiento de mercado del CENECU?	Analizar y establecer la relación entre seguimiento de satisfacción y determinación de necesidades en capacitación, para los sectores comerciales e industriales con el posicionamiento del CENECU en el mercado.	La falta de un sistema de seguimiento y determinación de necesidades, está en relación directa con la pérdida de mercado en la capacitación del sector productivo, se debe aplicar un plan de mercadeo para la ejecución de las estrategias, y cumplir con los objetivos a corto plazo, que nos permita conocer cuál es el impacto de nuestros clientes frente a la empresa para la toma de decisiones.
3. ¿Cuán importante será la implementación de un plan estratégico de posicionamiento del CENECU en el mercado de la capacitación a los profesionales de los sectores comerciales e industriales?	Elaborar un plan estratégico de posicionamiento del CENECU, en el mercado de la capacitación profesional de las empresas comerciales e industriales.	La elaboración e implementación de un Plan Estratégico de posicionamiento del CENECU en la Capacitación Profesional de las empresas comerciales e industriales, permitirá mejorar la oferta de capacitación profesional flexible y diversificada, que tenga en cuenta las demandas de formación presentadas por los sectores productivos del país así como la recuperación económica de la misma, de no aplicarse este plan la Institución seguirá perdiendo mercado, como lo ha hecho en estos últimos años.

ANÁLISIS, PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y DIAGNOSTICOS

3.2.1. Análisis de la situación actual

3.2.1.1. Resultados de encuestas a las Empresas

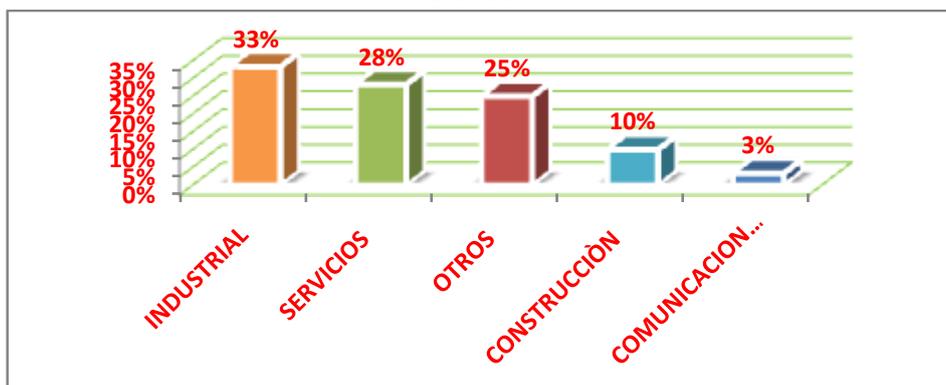
Tabla 1. Área de ubicación de las Empresas

SECTORES	FRECUENCIA ABSOLUTA	%
INDUSTRIAL	20	33%
SERVICIOS	17	28%
OTROS	15	25%
CONSTRUCCIÓN	6	10%
COMUNICACIONES O TRANSPORTE	2	3%
TOTAL	60	100%

Fuente: Encuesta a Empresas de la ciudad de Babahoyo.

Elaborado por: Autores de Tesis

Gráfico 1.



Fuente: Encuesta a Empresas de la ciudad de Babahoyo.

Elaborado por: Autores de Tesis

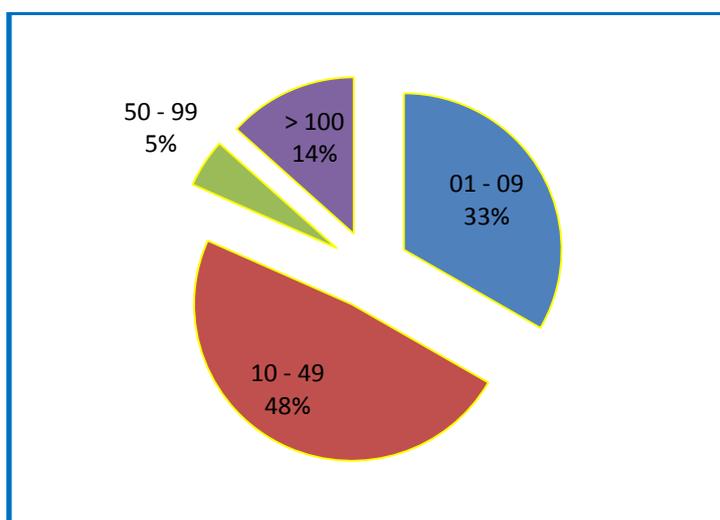
ANÁLISIS: El mayor porcentaje de empresa (33%) pertenece al sector industrial, seguidamente se ubican la del sector de servicio con el 28%. Los demás sectores como la construcción y comunicación o transporte tienen porcentajes no significativos, 10% en el primer caso y 3% en el segundo. Un considerable 25% engloba a empresas que pertenecen a otros sectores no considerados. Esta información permite orientar los mayores esfuerzos tanto publicitarios como de visitas hacia los sectores industriales y de servicios.

Tabla 2. Tamaño de las Empresas según el número de Empleados

NUMERO EMPLEADOS	FRECUENCIA ABSOLUTA	%
01 - 09	20	33%
10 - 49	29	48%
50 - 99	3	5%
> 100	8	13%
TOTAL	60	100%

Fuente: Encuesta a Empresas de la ciudad de Babahoyo.
Elaborado por: Autores de Tesis

GRÁFICA 2



Fuente: Encuesta a Empresas de la ciudad de Babahoyo.
Elaborado por: Autores de Tesis

ANÁLISIS: Las empresas encuestadas en su mayoría (49%) tienen plantillas de trabajadores en un rango de 10 – 49; en otros sus plantillas son de 1 – 9, sin embargo también se encuentran aquellas con plantillas mayores a 100 trabajadores, que representa el 13%. En menor proporción (5%) están aquellas que tienen plantillas de entre 50 – 99 trabajadores. El crecimiento en términos de calidad, producción y financiero, depende en gran medida de la capacitación del personal, por eso es importante que los directivos de las empresas emprendan un programa de capacitación para su personal, en ese sentido el CENECU se convierte en una gran opción para atender a esa capacitación, dada su trayectoria y experiencia acumulada en muchos años de servicio al país.

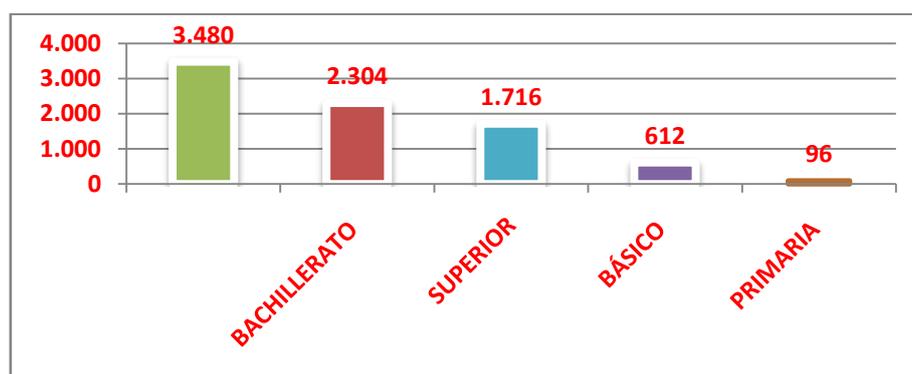
Tabla 3. Número de personal de acuerdo a nivel de instrucción

NIVEL DE INSTRUCCIÓN	TOTAL EMPLEADOS/EMPRESA	PROMEDIO C/EMPRESA
MEDIA SUPERIOR	3.480	58%
BACHILLERATO	2.304	38%
SUPERIOR	1.716	29%
BÁSICO	612	10%
PRIMARIA	96	2%

Fuente: Encuesta a Empresas de la ciudad de Babahoyo.

Elaborado por: Autores de Tesis

Gráfico 3.



Fuente: Encuesta a Empresas de la ciudad de Babahoyo.

Elaborado por: Autores de Tesis

ANÁLISIS: En términos generales se puede afirmar que la mayoría de trabajadores de las empresas encuestadas poseen instrucciones Media Superior lo que a las claras permite ver el alto nivel de capacitación de sus integrantes (3480 en total), mas luego están aquellos de Bachillerato (2304 en total en las 60 empresas), luego se encuentra los que tienen instrucción Superior e instrucción Básica, al último se encuentran los que tienen solamente instrucción Primaria. Desde el punto de vista la capacitación es muy importante contar con personal que tiene una buena instrucción, esto permite trascender de los estrictamente básicos a niveles de mayor abstracción por lo tanto se puede pensar de que la mayoría de ofertas académica de formación del CENECU debería orientarse hacia cursos especialización eminentemente, con programas de estudios de mejor nivel, sin que esto quiera decir que también se deben atender los requerimientos de instrucción básica.

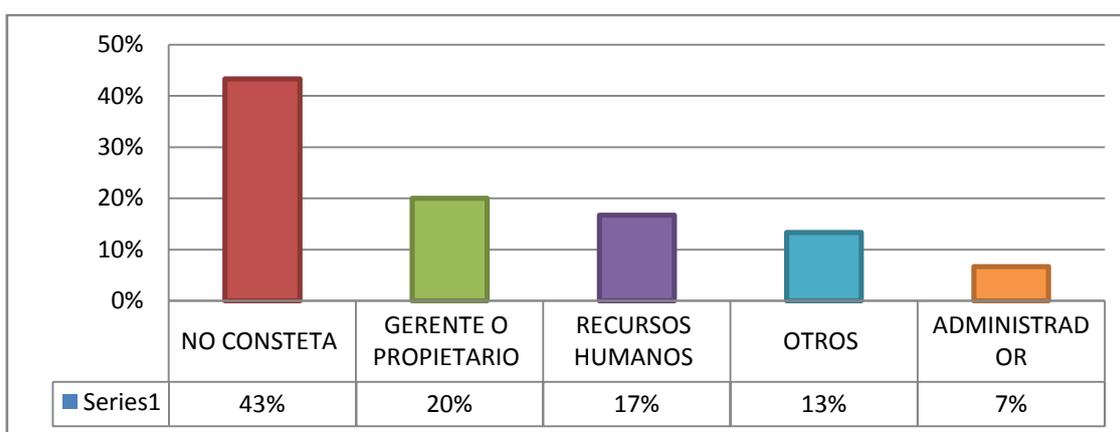
Tabla 4. Cargo del responsable de la Capacitación

RESPONSABLE CAPACITACIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	%
NO CONSTETA	26	43%
GERENTE O PROPIETARIO	12	20%
RECURSOS HUMANOS	10	17%
OTROS	8	13%
ADMINISTRADOR	4	7%
TOTAL	60	100%

Fuente: Encuesta a Empresas de la ciudad de Babahoyo.

Elaborado por: Autores de Tesis

Gráfico 4.



Fuente: Encuesta a Empresas de la ciudad de Babahoyo.

Elaborado por: Autores de Tesis

ANÁLISIS: Con respecto a esta pregunta se observa que no hay una diferencia sobre los cargos de los responsables de la capacitación, es más, la mayoría no contesta esta pregunta, lo que hace deducir que normalmente las empresas no tienen un encargado directo de la capacitación. En los casos en que si hay responsables de la capacitación, normalmente esta responsabilidad recae directamente sobre los gerentes o los propietarios, en otros casos en los Jefes de Recursos Humanos o Administradores, también hay ocasiones en que está en que responsabilidad no está definida. De esta información se puede corregir que la mayoría de veces la capacitación a los trabajadores desde los niveles directivos se maneja como un discurso o como una promesa pero no con propuesta concretas.

Capacitación Recibida

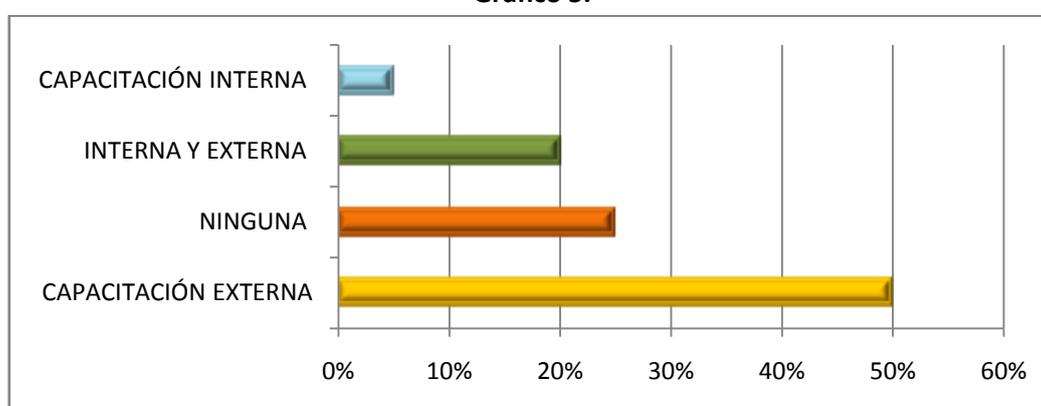
Tabla 5. Desarrollo del Talento Humano

CAPACITACIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	%
CAPACITACIÓN EXTERNA	30	50%
NINGUNA	15	25%
INTERNA Y EXTERNA	12	20%
CAPACITACIÓN INTERNA	3	5%
TOTAL	60	100%

Fuente: Encuesta a Empresas de la ciudad de Babahoyo.

Elaborado por: Autores de Tesis

Gráfico 5.



Fuente: Encuesta a Empresas de la ciudad de Babahoyo.

Elaborado por: Autores de Tesis

ANÁLISIS: El cuadro y el gráfico muestran la mayoría de empresas (50%) realizan la capacitación de manera externa, es decir hacen uso de las diferentes instituciones que ofertan este tipo de servicio. Un considerable 20% combinan la capacitación tanto externa como interna, son muy pocas, apenas el 5% de las empresas que realizan la capacitación de manera interna, así mismo un 25% simplemente no capacitan a sus personal, lo que el punto de vista del CENECU se convierte en una gran oportunidad para captar ese mercado. Esta información es útil además para que el CENECU identifique las fortalezas de su competencia directa y mejore su oferta de capacitación para alcanzar preferencia y captar aquellos empleados o trabajadores que actualmente están siendo capacitados por otras instituciones.

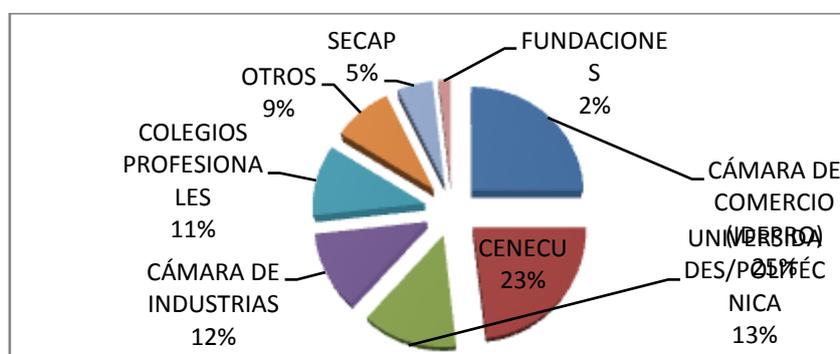
Tabla 6. Institución en la que recibió la capacitación externa

CENTROS DE CAPACITACIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	%
CÁMARA DE COMERCIO (IDEPRO)	28	25%
CENECU	26	23%
UNIVERSIDADES/POLITÉCNICA	15	13%
CÁMARA DE INDUSTRIAS	13	12%
COLEGIOS PROFESIONALES	12	11%
OTROS	10	9%
SECAP	6	5%
FUNDACIONES	2	2%
TOTAL RESPUESTAS	112	100%

Fuente: Encuesta a Empresas de la ciudad de Babahoyo.

Elaborado por: Autores de Tesis

Gráfica 6.



Fuente: Encuesta a Empresas de la ciudad de Babahoyo.

Elaborado por: Autores de Tesis

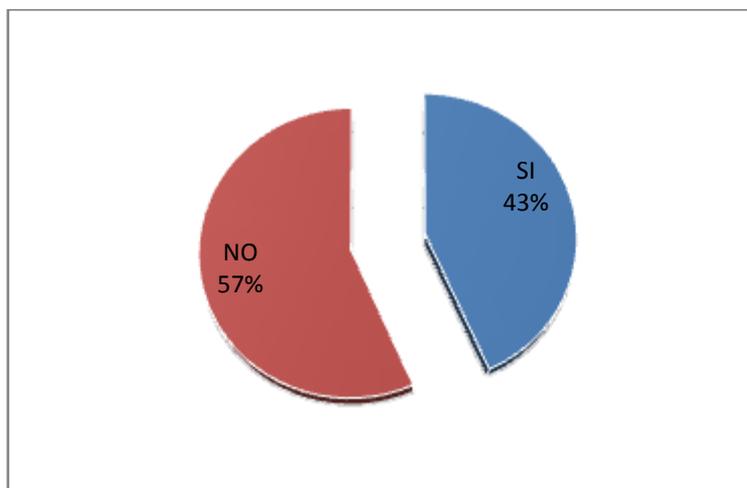
ANÁLISIS: Se evidencia que la gran mayoría (25%) ha recibido capacitación en la cámara de comercio, el CENECU que capta el 23% del total de empresas que realizan capacitación externa. Las Universidades/Politécnicas, Cámara de Industrias, Colegios Profesionales también han logrado captar un considerable 13%, 12% y 11% respectivamente. Menos participación se observa el SECAP 5%, y las Fundaciones apenas el 2%, y el 9% restante se divide en otros centros de Capacitación. El CENECU por lo tanto debe volverse más competitivo para incrementar su participación y lograr liderar el mercado, porque de otra manera los otras instituciones, pueden captar aun más, lo que afectaría el posicionamiento actual del CENECU, esto es estar dentro de las 3 empresas que lideran el servicio en capacitación en la ciudad de Guayaquil.

Tabla 7. Capacitación recibida en el CENECU en los últimos 3 años

	FRECUENCIA ABSOLUTA	%
SI	26	43%
NO	34	57%
TOTAL	60	100%

Fuente: Encuesta a Empresas de la ciudad de Babahoyo.
Elaborado por: Autores de Tesis

Gráfica 7.



Fuente: Encuesta a Empresas de la ciudad de Babahoyo.
Elaborado por: Autores de Tesis

ANÁLISIS: En los últimos tres años solamente el 43% de las empresas encuestadas han recibido capacitación en el CENECU, el restante 57% no lo hizo, y si es que recibieron capacitación no lo hicieron en el CENECU. Esto significa que existe una gran cantidad de empresas en el área de influencia del CENECU por alguna razón. Seguramente son varios los factores que determinan esta situación y que deben ser tomados muy en cuenta para identificarlos primero y corregirlos después, de tal suerte que el CENECU se convierta en la primera institución de capacitación profesional.

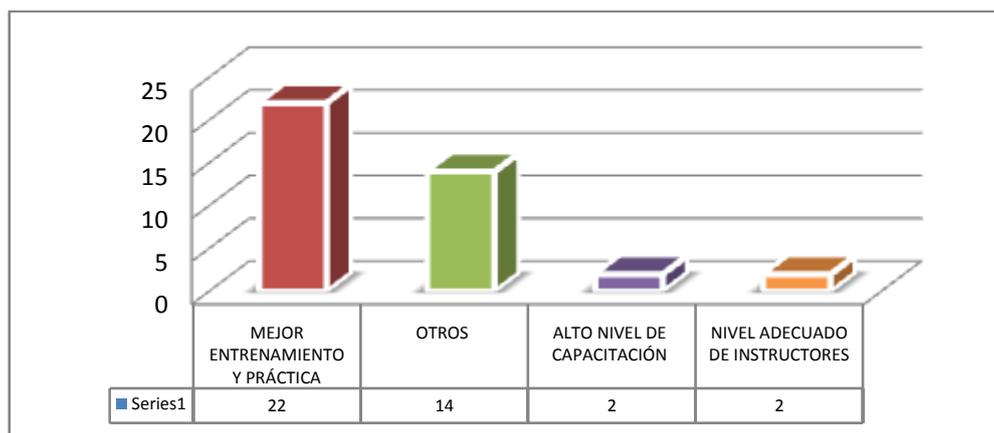
Tabla 8. Razones por las que se capacitan en el CENECU

RAZONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	%	TOTAL
MEJOR ENTRENAMIENTO Y PRÁCTICAS	22	85%	26
OTROS	14	54%	26
ALTO NIVEL DE CAPACITACIÓN	2	8%	26
NIVEL ADECUADO DE INSTRUCTORES	2	8%	26

Fuente: Encuesta a Empresas de la ciudad de Babahoyo.

Elaborado por: Autores de Tesis

Gráfica 8.



Fuente: Encuesta a Empresas de la ciudad de Babahoyo.

Elaborado por: Autores de Tesis

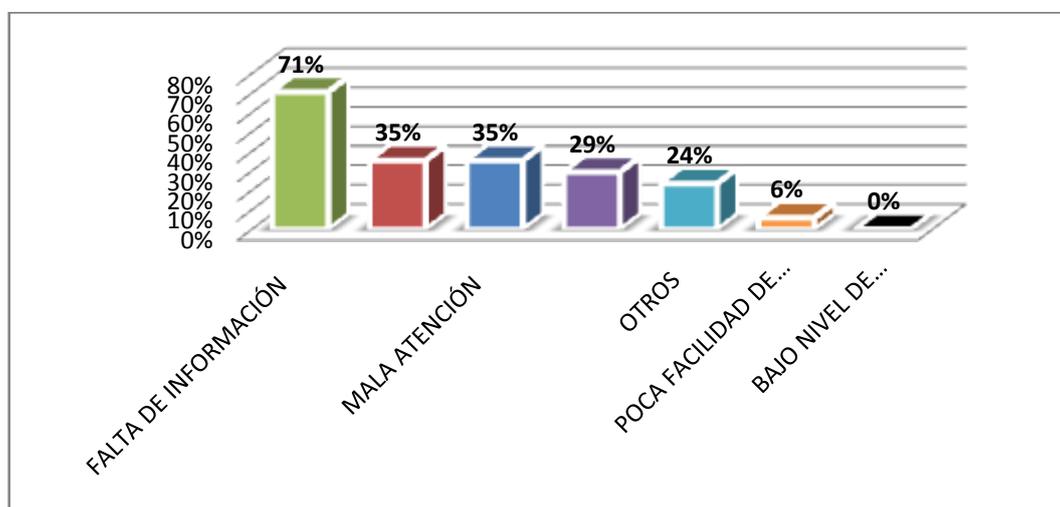
ANÁLISIS: La razones por las que las empresas prefieren las capacitaciones en el CENECU tiene que ver principalmente con la mayor facilidad de entrenamiento y práctica que se ofrece, así lo asegura el 85%, para el 54% son otras las razones de preferencia, y que no están relacionadas con las opciones de respuestas. Muy poca valorización se da alto nivel de capacitación y al nivel de los instructores, razones por las cuales el CENECU tiene que tomar en cuenta esta información para actualizar los conocimientos del personal Técnico. Este comportamiento concuerda con el criterio que la mayoría de trabajadores y estudiantes de este país tienen, pues es muy común escuchar de que la capacitación universidades u otras instituciones son muy teóricas, no así en el CENECU en donde prioriza la práctica y el entrenamiento continuo, y que en definitiva es lo que la gente quiere, y que el CENECU tiene que aprovechar esta fortaleza para captar un mayor mercado.

Tabla 9. Razones por las que no se capacitan en el CENECU

RAZONES POR LAS QUE NO SE CAPACITAN	FRECUENCIA ABSOLUTA	%	TOTAL
FALTA DE INFORMACIÓN	24	71%	34
BAJO NIVEL TECNOLÓGICO	12	35%	34
MALA ATENCIÓN	12	35%	34
BAJO NIVEL DE CAPACITACIÓN	10	29%	34
OTROS	8	24%	34
POCA FACILIDAD DE PAGO	2	6%	34
BAJO NIVEL DE INSTRUCTORES	0	0%	34

Fuente: Encuesta a Empresas de la ciudad de Babahoyo.
Elaborado por: Autores de Tesis

Gráfica 9.



Fuente: Encuesta a Empresas de la ciudad de Babahoyo.
Elaborado por: Autores de Tesis

ANÁLISIS: las principales por las cuales no se capacitan en el CENECU están relacionadas por la falta de información, lo que equivale a decir que no hay una campaña publicitaria o visitas exclusivas a las empresas para promocionar los diferentes cursos, lo que hoy en día es imperdonable porque vivimos en un entorno altamente competitivo en donde es necesario hacerse conocer y socializar a través de todos los medios la oferta de capacitación. Hay quienes también aseguran que el bajo nivel tecnológico y la mala atención son causas para no acceder al CENECU, además para el 29% el nivel de capacitación que se alcanza en el CENECU es bajo.

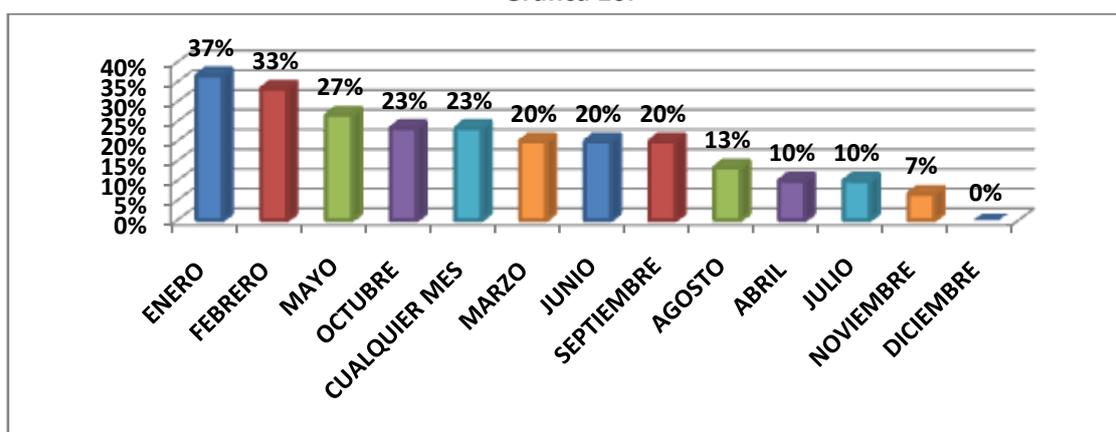
Capacitación Requerida

Tabla 10. Meses adecuados para capacitación en las Empresas

MESES AÑO	FRECUENCIA ABSOLUTA	%	TOTAL
ENERO	22	37%	60
FEBRERO	20	33%	60
MAYO	16	27%	60
OCTUBRE	14	23%	60
CUALQUIER MES	14	23%	60
MARZO	12	20%	60
JUNIO	12	20%	60
SEPTIEMBRE	12	20%	60
AGOSTO	8	13%	60
ABRIL	6	10%	60
JULIO	6	10%	60
NOVIEMBRE	4	7%	60
DICIEMBRE	0	0%	60

Fuente: Encuesta a Empresas de la ciudad de Babahoyo.
Elaborado por: Autores de Tesis

Gráfica 10.



Fuente: Encuesta a Empresas de la ciudad de Babahoyo.
Elaborado por: Autores de Tesis

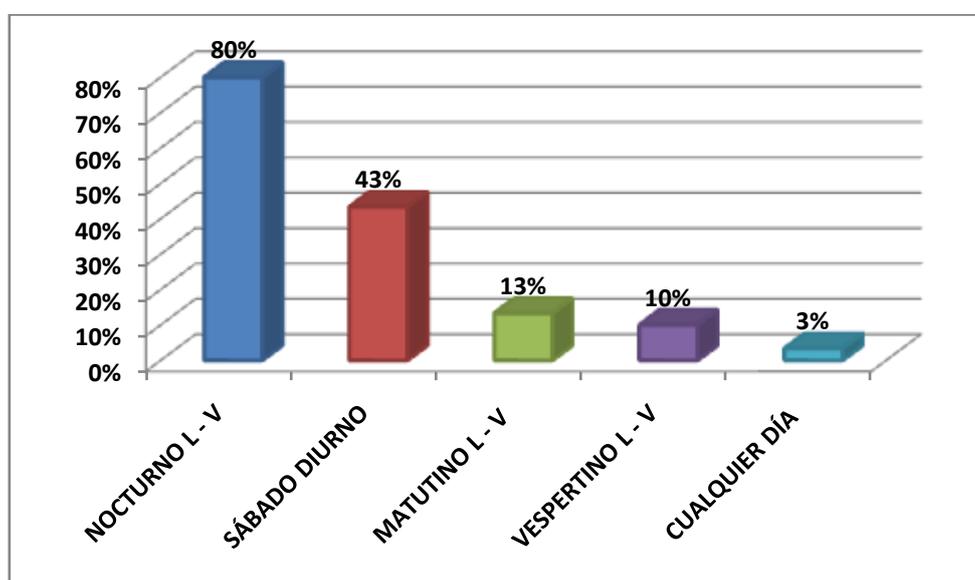
ANÁLISIS: Los meses más apropiados para programar la capacitación en las empresas son en los meses de Enero, febrero y Mayo, aunque también en los meses de Marzo, Junio Septiembre y Octubre podrían resultar buenos con miras a la capacitación. Es importante hacer notar que un 23% manifiesta que cualquier mes estaría bien para recibir capacitaciones. De esta manera el CENECU puede programar sus cursos de acuerdo a un cronograma que considere los meses preferidos por los clientes.

Tabla 11. Días y horarios preferidos

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	%	TOTAL
NOCTURNO L - V	48	80%	60
SÁBADO DIURNO	26	43%	60
MATUTINO L - V	8	13%	60
VESPERTINO L - V	6	10%	60
CUALQUIER DÍA	2	3%	60

Fuente: Encuesta a Empresas de la ciudad de Babahoyo.
Elaborado por: Autores de Tesis

Gráfica 11.



Fuente: Encuesta a Empresas de la ciudad de Babahoyo.
Elaborado por: Autores de Tesis

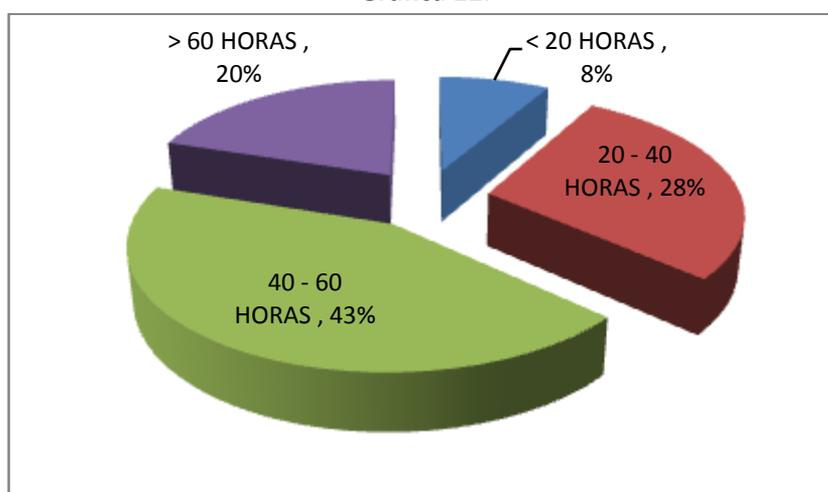
ANÁLISIS: El horario de que los Empresarios prefieren para la capacitación es el Nocturno (80%). Son pocas las empresas que estarían en capacidad de capacitar a su personal en horarios matutinos, vespertinos, nocturnos. De alguna manera esta respuesta era previsible, puesto que normalmente el empresario no quiere sacrificar su jornada laboral. Otras empresas (43%) prefieren que la capacitación se realice los sábados en la mañana, probablemente porque esto no afecta su jornada laboral.

Tabla 12. Horas necesarias para la capacitación

HORAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	%
< 20 HORAS	5	8%
20 - 40 HORAS	17	28%
40 - 60 HORAS	26	43%
> 60 HORAS	12	20%
TOTAL	60	100%

Fuente: Encuesta a Empresas de la ciudad de Babahoyo.
Elaborado por: Autores de Tesis

Gráfica 12.



Fuente: Encuesta a Empresas de la ciudad de Babahoyo.
Elaborado por: Autores de Tesis

ANÁLISIS: de acuerdo a lo que manifiestan los encuestados (44%) el número de horas de capacitación deberían estar en el rango de 40-60 horas, para el 28% los cursos deben durar 20-40 horas, un pequeño 8% considera que los cursos deben ser más cortos aun con una duración de menos de 20 horas. Esta información es relevante para planificar el desarrollo de los cursos de acuerdo a las preferencias del cliente, naturalmente en los casos en los que realmente se pueda adaptar a esta situación, abran otras ocasiones en que los cursos están programados para una determinada duración la misma que debería respetarse si se quiere cumplir con los requerimientos programados.

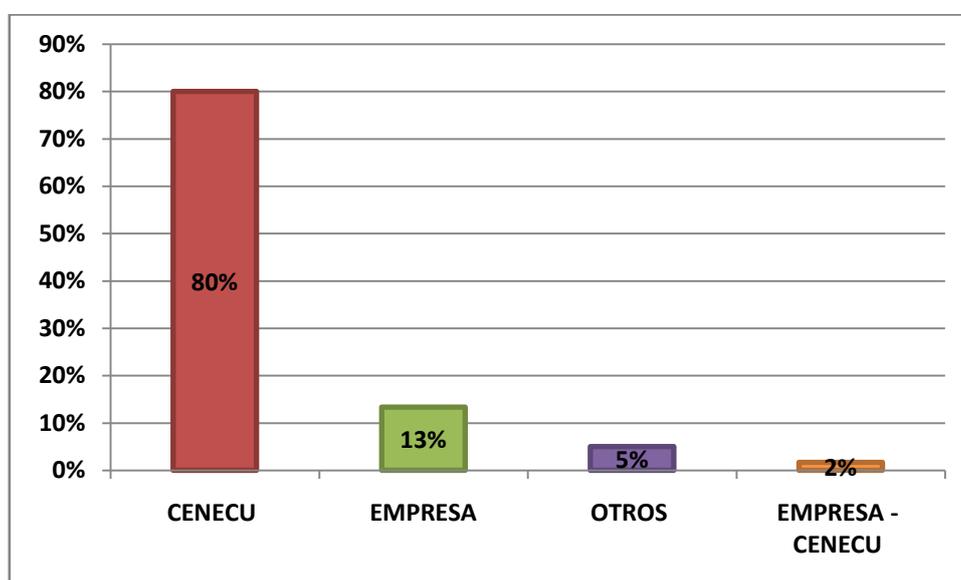
Tabla 13. Lugar de preferencia para la capacitación

LUGAR DE PREFERENCIA	FRECUENCIA ABSOLUTA	%
CENECU	48	80%
EMPRESA	8	13%
OTROS	3	5%
EMPRESA - CENECU	1	2%
TOTAL	60	100%

Fuente: Encuesta a Empresas de la ciudad de Babahoyo.

Elaborado por: Autores de Tesis

Gráfica 13.



Fuente: Encuesta a Empresas de la ciudad de Babahoyo.

Elaborado por: Autores de Tesis

ANÁLISIS: El 80% de encuestados prefieren que la capacitación sea directamente en el CENECU y esto es lógico porque se cuenta con las instalaciones adecuadas que permiten llevar de mejor manera los eventos de capacitación. Cuando la capacitación se realiza en la empresa casi siempre se generan problemas de tipo logístico porque hay que adaptar una serie de situaciones para posibilitar la realización de los eventos.

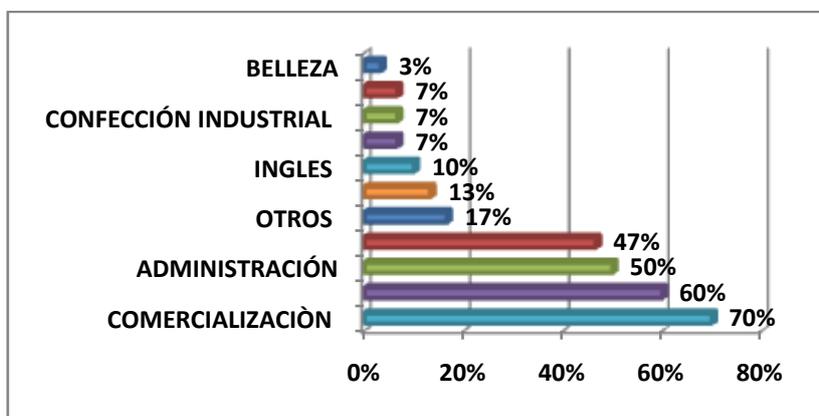
Tabla 14. Áreas de capacitación

AREAS CAPACITACIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	%	TOTAL
COMERCIALIZACIÓN	42	70%	60
FINANZAS	36	60%	60
ADMINISTRACIÓN	30	50%	60
INFORMÁTICA	28	47%	60
OTROS	10	17%	60
COCINA	8	13%	60
INGLES	6	10%	60
SALUD	4	7%	60
CONFECCIÓN INDUSTRIAL	4	7%	60
ARTESANIAS	4	7%	60
BELLEZA	2	3%	60

Fuente: Encuesta a Empresas de la ciudad de Babahoyo.

Elaborado por: Autores de Tesis

Gráfica 14



Fuente: Encuesta a Empresas de la ciudad de Babahoyo.

Elaborado por: Autores de Tesis

ANÁLISIS: Un aspecto importante a tomar en cuenta cuando se quiere ofertar servicios de capacitación es determinar cuáles son las áreas que requieren capacitarse. Los resultados de esta investigación muestran que las empresas necesitan principalmente en el área de la comercialización (70%), Finanzas (60%), Administración (50%), Informática (47%). A este aspecto cabe mencionar que el CENECU debe contactar con empresas con requerimientos técnicos de capacitación, puesto que los talleres del CENECU cuentan con un gran potencial en maquinaria y equipo que facilitan la capacitación en áreas técnicas como Belleza, Artesanía, Cocina, Confecciones Industriales para garantizar una correcta formación.

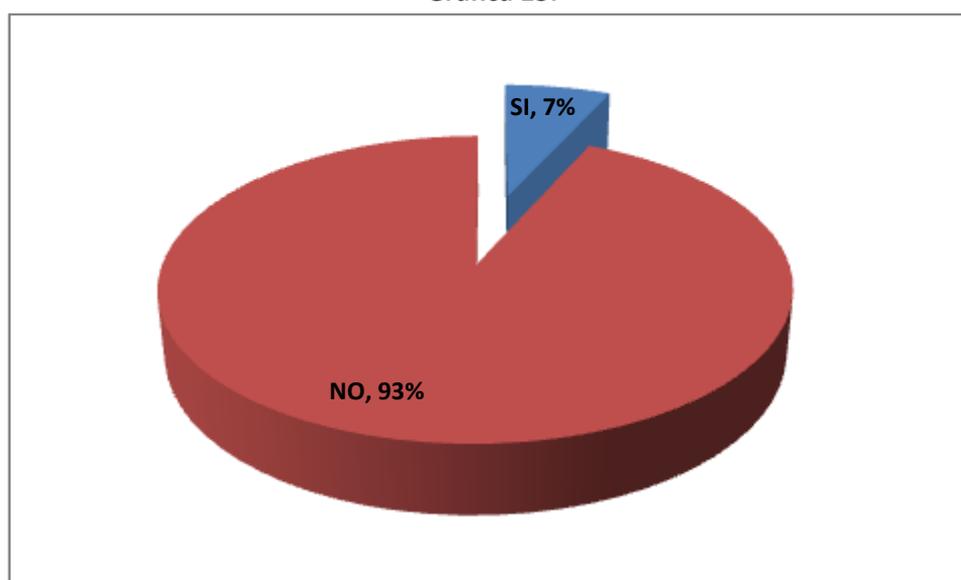
Tabla 15. Conocimiento sobre la calificación del CENECU por el CNCF

	FRECUENCIA ABSOLUTA	%
SI	4	7%
NO	56	93%
TOTAL	60	100%

Fuente: Encuesta a Empresas de la ciudad de Babahoyo.

Elaborado por: Autores de Tesis

Gráfica 15.



Fuente: Encuesta a Empresas de la ciudad de Babahoyo.

Elaborado por: Autores de Tesis

ANÁLISIS: Casi la totalidad de encuestados (93%) desconoce que el CENECU está calificado por el CNCF, probablemente por la falta de información por parte de la Institución, sobre cómo funciona y en que se beneficiarían las empresas en lo que a capacitarse se respecta, con el Consejo Nacional de Capacitación y Formación Profesional órgano que fue creado para regular, coordinar, impulsar y facilitar las actividades y formación profesional del país. Esta información nos sirve para elaborar una estrategia informativa para que las empresas conozcan y utilicen el financiamiento que el Consejo les otorga, a través del CENECU.

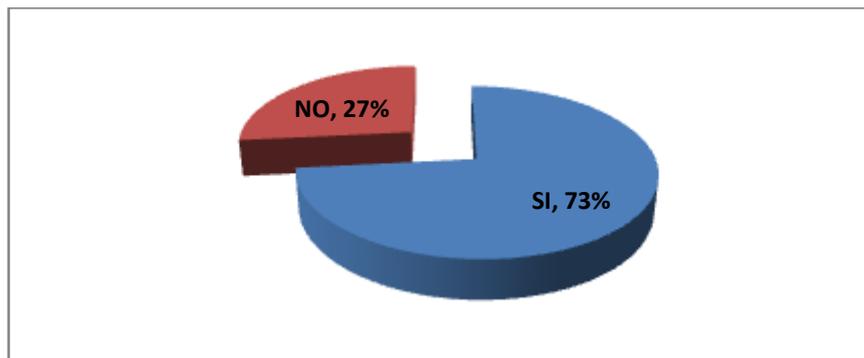
Tabla 16. Disponibilidad para suscripción de convenios de capacitación entre la Empresa y el CENECU

	FRECUENCIA ABSOLUTA	%
SI	44	73%
NO	16	27%
TOTAL	60	100%

Fuente: Encuesta a Empresas de la ciudad de Babahoyo.

Elaborado por: Autores de Tesis

Gráfica 16.



Fuente: Encuesta a Empresas de la ciudad de Babahoyo.

Elaborado por: Autores de Tesis

ANÁLISIS: El 73% de empresas desearían mantener convenios de capacitación con el CENECU, porque en definitiva resulta ventajoso establecer mediante convenios la capacitación para que la misma se realice de manera planificada y continua, alcanzando cada vez mayores niveles de especialización. El 27% de las empresas asegura que no desea mantener convenios con el CENECU, a lo mejor porque piensan que de alguna manera esto los compromete y es más ventajoso para ellos realizar la capacitación eventualmente. Entre las sugerencias que sobresalen de las encuestas aplicadas a las empresas están: Visitar con mayor frecuencia las empresas para intercambiar información, se recomienda además mejorar la calidad de los cursos que se programa. Además sugieren realizar mayor publicidad de los cursos programados porque muchas veces se pierden las oportunidades solo por el desconocimiento.

3.2. Resultado de encuesta a Participantes de Cursos del CENECU

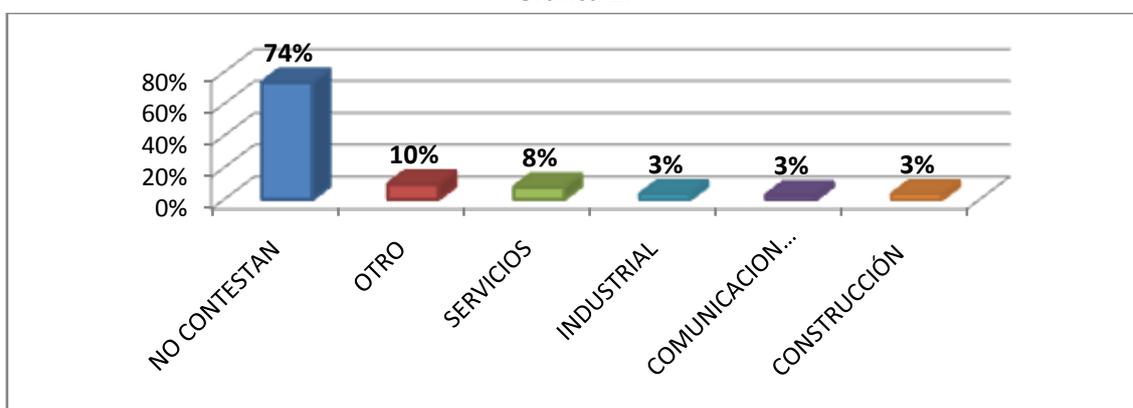
3.3.1. Datos Generales de las Empresas

Tabla 1. Área o sector de las Empresas donde laboran

SECTOR	FRECUENCIA ABSOLUTA	%
NO CONTESTAN	114	74%
OTRO	15	10%
SERVICIOS	12	8%
INDUSTRIAL	5	3%
COMUNICACIONES O TRANSPORTE	4	3%
CONSTRUCCIÓN	5	3%
TOTAL	155	100%

Fuente: Encuesta a Participantes de cursos en el CENECU.
Elaborado por: Autores de Tesis

Gráfica 1.



Fuente: Encuesta a Participantes de cursos en el CENECU.
Elaborado por: Autores de Tesis

ANÁLISIS: El 74% de participantes en los cursos no contestan esta pregunta, debido a que no se encuentran trabajando en ninguna Empresa, sin embargo aquellos que trabajan pertenecen en su mayoría a empresas de Servicios, o lo hacen en otras empresas que no pertenecen al sector Industrial ni de Comunicación o Transporte y Construcción, comparten igual porcentaje (3%) de participantes del curso que trabajan en dichos sectores. Esta información evidencia que la mayoría de formados que acceden a capacitación en el CENECU, lo hacen con la perspectiva de incrementar sus conocimientos y tener mayores opciones de trabajo en el futuro, es decir no siempre son trabajadores que pertenecen al sector empresarial.

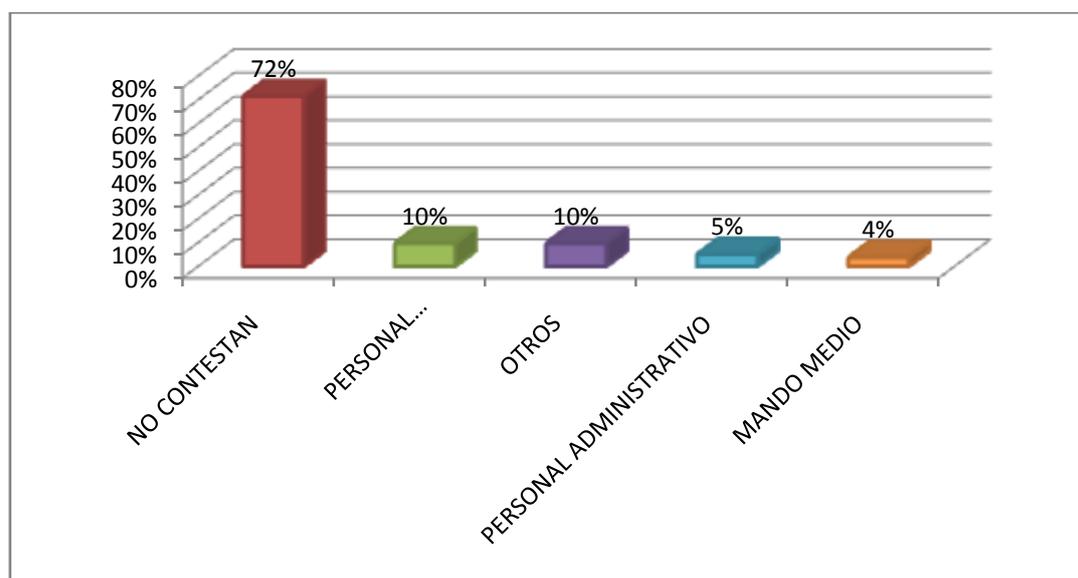
Tabla 2. Puesto o Cargo dentro de la Empresa

	FRECUENCIA ABSOLUTA	%
NO CONTESTAN	111	72%
PERSONAL TÉCNICO/OPERATIVO	15	10%
OTROS	15	10%
PERSONAL ADMINISTRATIVO	8	5%
MANDO MEDIO	6	4%
TOTAL	155	100%

Fuente: Encuesta a Participantes de cursos en el CENECU.

Elaborado por: Autores de Tesis

Gráfica 2.



Fuente: Encuesta a Participantes de cursos en el CENECU.

Elaborado por: Autores de Tesis

ANÁLISIS: En concordancia con la pregunta anterior un porcentaje similar (72%) no contesta la pregunta. Aquellos que se encuentran ubicados en las empresas en su mayoría son personal técnico u operativo, en menos proporción (5%) son personal administrativo y solo el (4%) corresponde a Mandos Medios. Esta información es útil para el CENECU para darse cuenta de los recursos en los que más debe dar prioridad para el momento de realizar un plan de capacitación, y para corroborar nuestra hipótesis de que no estamos capacitado a personas que se encuentren laborando o que pertenezcan a una empresa de los sectores comerciales e industriales.

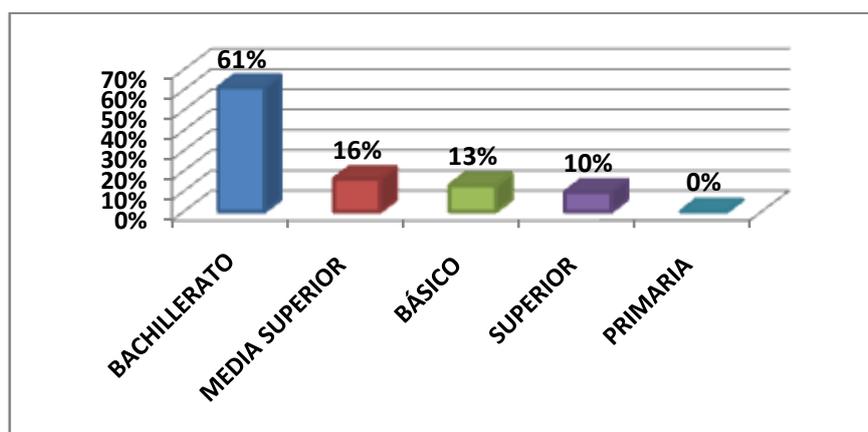
Tabla 3. Estudiantes de Acuerdo al Nivel de instrucción

	FRECUENCIA ABSOLUTA	%
BACHILLERATO	95	61%
MEDIA SUPERIOR	25	16%
BÁSICO	20	13%
SUPERIOR	15	10%
PRIMARIA	0	0%
TOTAL	155	100%

Fuente: Encuesta a Participantes de cursos en el CENECU.

Elaborado por: Autores de Tesis

Gráfica 3.



Fuente: Encuesta a Participantes de cursos en el CENECU.

Elaborado por: Autores de Tesis

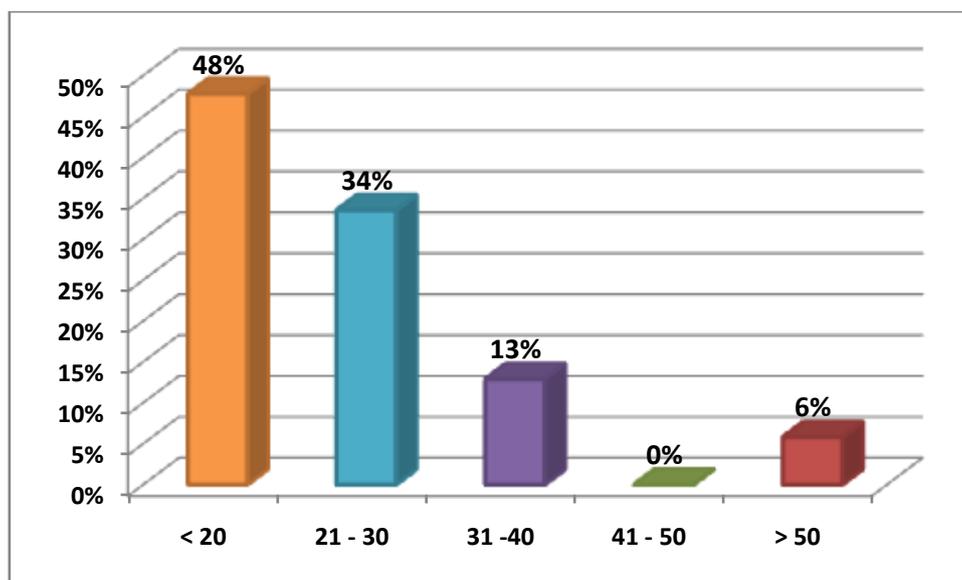
ANÁLISIS: La distribución porcentual muestra que la mayoría (61%) de los estudiantes que están participando de los cursos que oferta el CENECU son Bachilleres, los demás tienen educación media superior (16%) o Instrucción Básica (13%). Hay también un (10%) que poseen instrucción Superior. Este comportamiento de distribución ocurre debido a que cada vez se hace más fácil a los Bachilleres acceder a la educación superior en las universidades o politécnicas del país y buscan en el CENECU la oportunidad de profesionalizarse en un tiempo relativamente más corto y a un costo más accesible, situación que no debe desaprovecharse, pero tampoco debemos olvidar que esta información nos es útil para analizar los motivos por los cuales, clientes con estudios media superior y superior como ejecutivos de empresas y mandos medios no se capacitan en el CENECU.

Tabla 4. Número de estudiantes de acuerdo a la Edad

EDADES	FRECUENCIA ABSOLUTA	%
< 20	74	48%
21 - 30	52	34%
31 -40	20	13%
41 - 50	0	0%
> 50	9	6%
TOTAL	155	100%

Fuente: Encuesta a Participantes de cursos en el CENECU.
Elaborado por: Autores de Tesis

Gráfica 4.



Fuente: Encuesta a Participantes de cursos en el CENECU.
Elaborado por: Autores de Tesis

ANÁLISIS: La mayoría de los participantes en los cursos del CENECU son jóvenes, el (48%) son menores de 20 años, el (34%) están comprendidos entre 21-30 años y un (13%) corresponden al rango de edad de 31-40. Los resultados que se observan indican que el CENECU en los actuales momentos se encuentra capacitado a jóvenes menores a 20 años, Bachilleres y en otros casos probablemente a estudiantes de colegios, que en su mayoría no se encuentran laborando y que no son parte de la población económicamente activa.

Capacitación Recibida

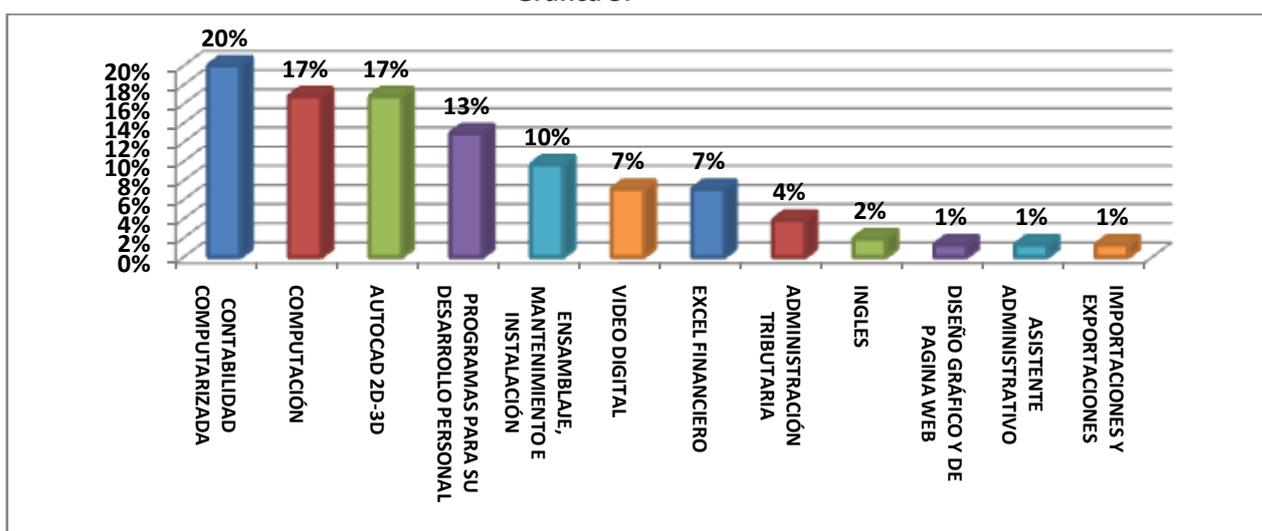
Tabla 5. Cursos en los que participan en el CENECU

CURSOS	FRECUENCIA ABSOLUTA	%	TOTAL
CONTABILIDAD COMPUTARIZADA	31	20%	155
COMPUTACIÓN	26	17%	155
AUTOCAD 2D-3D	26	17%	155
PROGRAMAS PARA SU DESARROLLO PERSONAL	20	13%	155
ENSAMBLAJE, MANTENIMIENTO E INSTALACIÓN	15	10%	155
VIDEO DIGITAL	11	7%	155
EXCEL FINANCIERO	11	7%	155
ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA	6	4%	155
INGLES	3	2%	155
DISEÑO GRÁFICO Y DE PAGINA WEB	2	1%	155
ASISTENTE ADMINISTRATIVO	2	1%	155
IMPORTACIONES Y EXPORTACIONES	2	1%	155

Fuente: Encuesta a Participantes de cursos en el CENECU.

Elaborado por: Autores de Tesis

Gráfica 5.



Fuente: Encuesta a Participantes de cursos en el CENECU.

Elaborado por: Autores de Tesis

ANÁLISIS: En orden de mayor a menor de acuerdo a los porcentajes alcanzados, los cursos recibidos en el CENECU se ubican así: Contabilidad Computarizada 20%; Computación 17%; Autocad 17%; Programas para su Desarrollo Personal 13%; Ensamblaje, Mantenimiento e Instalación 10%; Video Digital 7%, Excel Financiero 7%; Administración Tributaria 4%; Ingles 2%; los demás cursos no son muy representativos como se observa en el cuadro gráfico correspondiente.

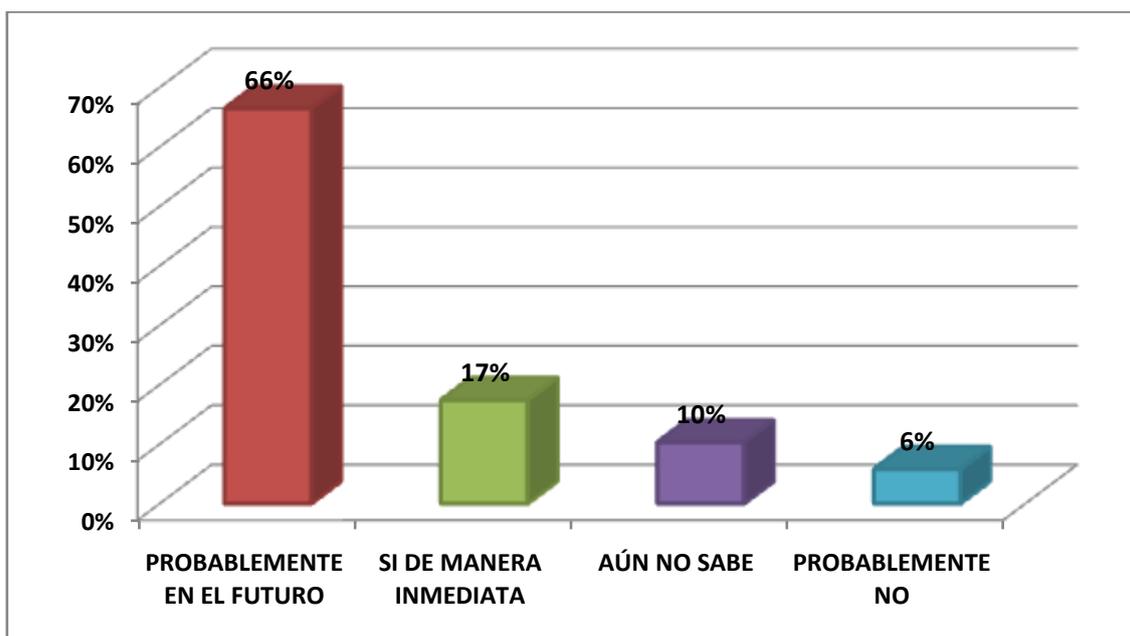
Tabla 6. Aplicación de la Capacitación en el trabajo

	FRECUENCIA ABSOLUTO	%
PROBABLEMENTE EN EL FUTURO	103	66%
SI DE MANERA INMEDIATA	27	17%
AÚN NO SABE	16	10%
PROBABLEMENTE NO	9	6%
TOTAL	155	100%

Fuente: Encuesta a Participantes de cursos en el CENECU.

Elaborado por: Autores de Tesis

Gráfica 6.



Fuente: Encuesta a Participantes de cursos en el CENECU.

Elaborado por: Autores de Tesis

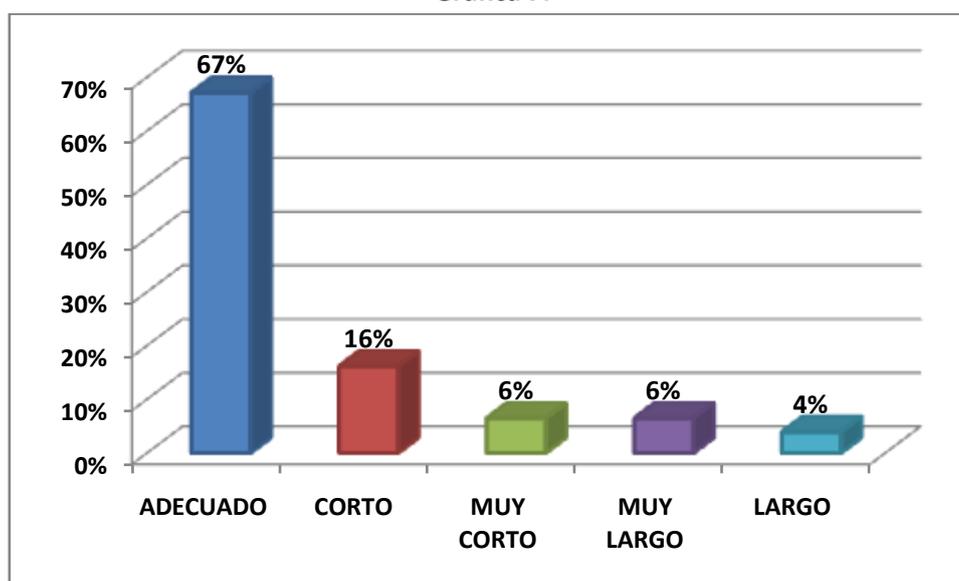
ANÁLISIS: La gran mayoría 66% asegura que probablemente en el futuro aplicarán los conocimientos adquiridos, el 17% en cambio considera que aplicarán de manera inmediata lo aprendido y un 10% no sabe aún en qué momento lo aplicarán, incluso hay quienes opinan que probablemente no aplicarán lo aprendido, pero ellos solo representan apenas el 6%. Estas cifras nos indican que la mayoría se capacita con el fin de ampliar su perspectiva de trabajo a futuro, los que aplican de manera inmediata probablemente son aquellos que ya se encuentra laborando.

Tabla 7. Duración del Curso

	FRECUENCIA ABSOLUTO	%
ADECUADO	104	67%
CORTO	25	16%
MUY CORTO	10	6%
MUY LARGO	10	6%
LARGO	6	4%
TOTAL	155	100%

Fuente: Encuesta a Participantes de cursos en el CENECU.
Elaborado por: Autores de Tesis

Gráfica 7.



Fuente: Encuesta a Participantes de cursos en el CENECU.
Elaborado por: Autores de Tesis

ANÁLISIS: Para la mayoría de participantes encuestados el 67% la duración de los cursos es adecuado, el 16% en cambio consideran que la duración de los cursos es corta. Sin embargo hay quienes afirman que la duración a veces es muy corta o muy larga, pero son porcentaje muy bajos, 6% y 6% respectivamente. A este respecto cabe señalar que la duración de los diferentes cursos ofertados, normalmente tienen una duración que dependen de las condiciones particulares de cada evento, algunos ameritan ser tratados en tiempos más largos que otros, lo importante es que siempre se alcance los objetivos planteados para garantizar un buen aprendizaje que mejore el desempeño profesional de cada uno de los participantes.

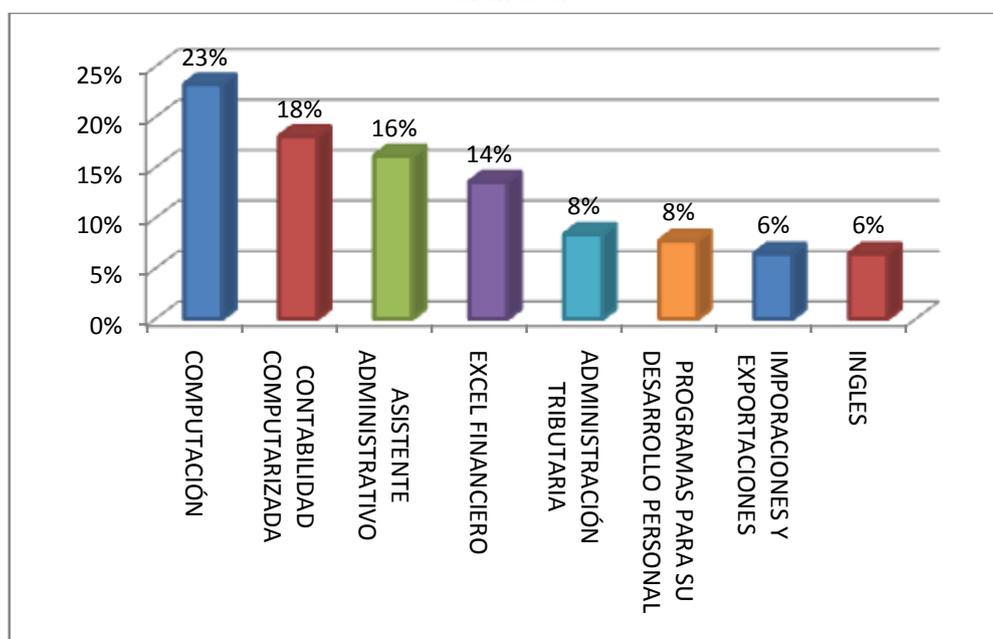
Capacidad Requerida

Tabla 8. ¿En qué área le gustaría Capacitarse?

	FRECUENCIA ABSOLUTA	%
COMPUTACIÓN	36	23%
CONTABILIDAD COMPUTARIZADA	28	18%
ASISTENTE ADMINISTRATIVO	25	16%
EXCEL FINANCIERO	21	14%
ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA	13	8%
PROGRAMAS PARA SU DESARROLLO PERSONAL	12	8%
IMPORTACIONES Y EXPORTACIONES	10	6%
INGLES	10	6%
TOTAL	155	100%

Fuente: Encuesta a Participantes de cursos en el CENECU.
Elaborado por: Autores de Tesis

Gráfica 8.



Fuente: Encuesta a Participantes de cursos en el CENECU.
Elaborado por: Autores de Tesis

ANÁLISIS: Los encuestados que participan actualmente de los cursos que ofertan el CENECU se distribuye de la siguiente manera: Computación el 23%, Contabilidad Computarizada el 18%, Asistente Administrativo 16%, Excel Financiero 14% y con un menor porcentaje Administración Tributaria 8%, Programa para el Desarrollo Personal el 8%, Importación y Exportación 6% y Inglés 6%.

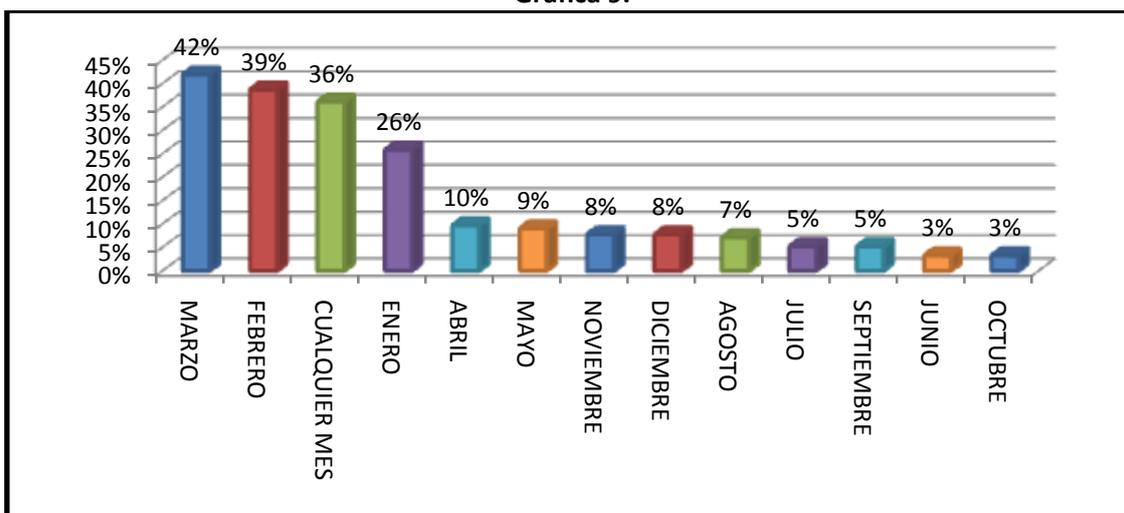
Tabla 9. Meses adecuados para la capacitación

	FRECUENCIA ABSOLUTA	%	TOTAL
MARZO	65	42%	155
FEBRERO	60	39%	155
CUALQUIER MES	56	36%	155
ENERO	40	26%	155
ABRIL	15	10%	155
MAYO	14	9%	155
NOVIEMBRE	12	8%	155
DICIEMBRE	12	8%	155
AGOSTO	11	7%	155
JULIO	8	5%	155
SEPTIEMBRE	8	5%	155
JUNIO	5	3%	155
OCTUBRE	5	3%	155

Fuente: Encuesta a Participantes de cursos en el CENECU.

Elaborado por: Autores de Tesis

Gráfica 9.



Fuente: Encuesta a Participantes de cursos en el CENECU.

Elaborado por: Autores de Tesis

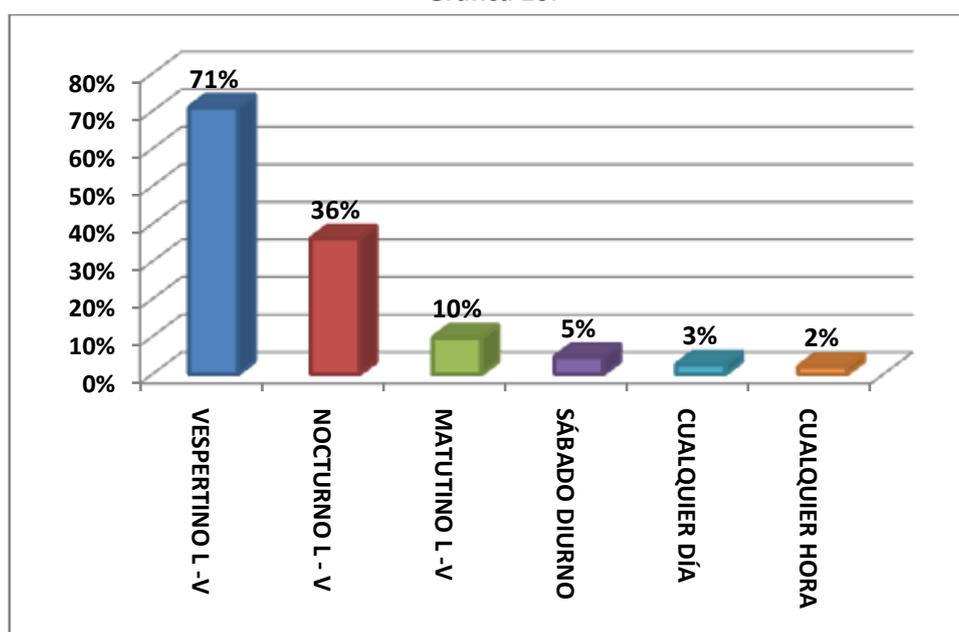
ANÁLISIS: El mes de marzo es el que mayoritariamente prefieren para la capacitación, así lo demuestra la distribución de frecuencias el 42%, hay además otros meses que consideran como adecuados para la capacitación, estos son: febrero 39%, enero 26%, abril 10%. Un importante 36% manifiesta que cualquier mes está bien para la capacitación. En definitiva como se aprecia en el gráfico, el primer trimestre del año es el que prefiere para recibir cursos de capacitación.

Tabla 10. Días y horarios preferidos

DÍAS CAPACITACIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	%	TOTAL
VESPERTINO L -V	110	71%	155
NOCTURNO L - V	56	36%	155
MATUTINO L -V	15	10%	155
SÁBADO DIURNO	7	5%	155
CUALQUIER DÍA	4	3%	155
CUALQUIER HORA	3	2%	155

Fuente: Encuesta a Participantes de cursos en el CENECU.
Elaborado por: Autores de Tesis

Gráfica 10.



Fuente: Encuesta a Participantes de cursos en el CENECU.
Elaborado por: Autores de Tesis

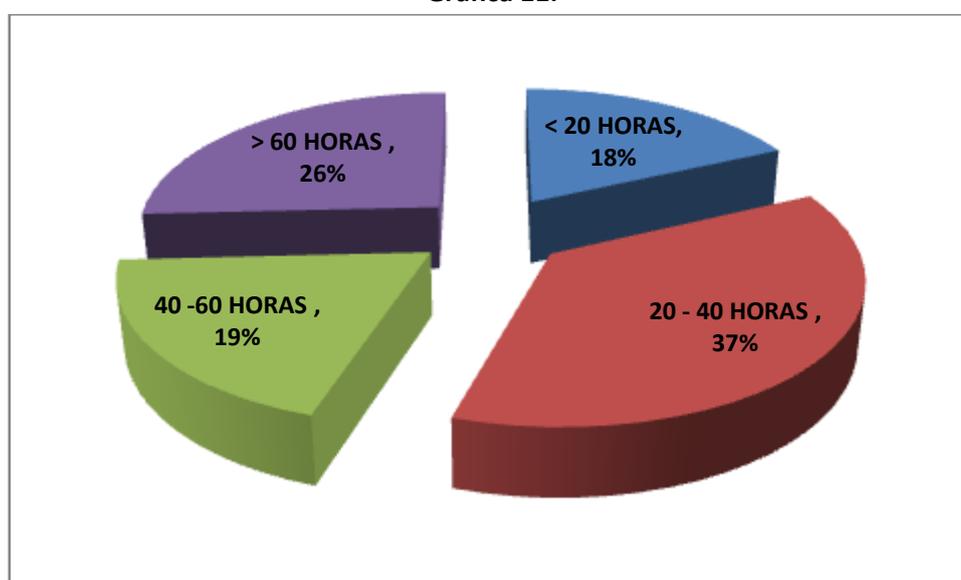
ANÁLISIS: El horario vespertino de lunes a viernes es el que prefiere la mayoría 71%, el 10% prefiere capacitarse en horarios matutino, esto puede deberse a que los participantes que actualmente capacita el CENECU no trabajan, un 36% prefiere el horario nocturno. Es bajo el porcentaje 5% de los que están dispuestos a capacitarse los días sábados por la mañana. De acuerdo a este resultado el CENECU debe planificar los horarios para los cursos que se programa a futuro, tanto para los que trabajan como lo que no lo hacen.

Tabla 11. Horas necesarias para la capacitación

HORAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	%
< 20 HORAS	28	18%
20 - 40 HORAS	57	37%
40 -60 HORAS	30	19%
> 60 HORAS	40	26%
TOTAL	155	100%

Fuente: Encuesta a Participantes de cursos en el CENECU.
Elaborado por: Autores de Tesis

Gráfica 11.



Fuente: Encuesta a Participantes de cursos en el CENECU.
Elaborado por: Autores de Tesis

ANÁLISIS: El número de horas que consideran necesarias para los cursos de capacitación, según el 37% es de 20-40 horas, para el 26% el número de horas necesarias debe ser mayor a 60 horas. El 19% consideran que es necesario menos de 20 horas para la capacitación y un 17% opina que se necesitaría de 40-60 horas para los cursos de capacitación. Habrá que tomar en cuenta estas recomendaciones para la planificación de los cursos de tal manera que se satisfaga los requisitos del mercado que son usuarios del CENECU.

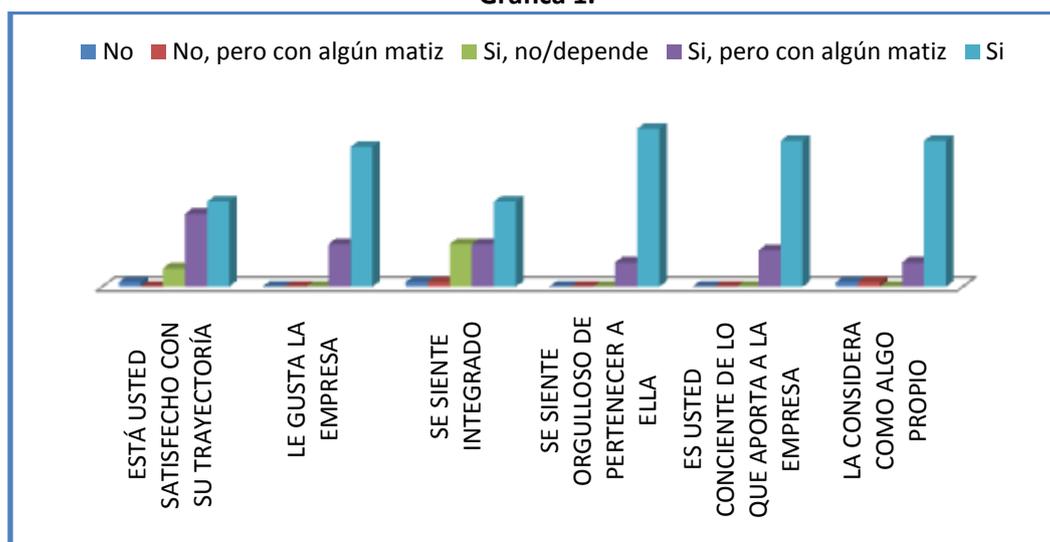
3.4. Resultado de la Encuesta a Empleados de la Institución

Tabla 1. La Empresa en general

	No		No, pero con algún matiz		Si, no/depende		Sí, pero con algún matiz		Si	
	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
ESTÁ USTED SATISFECHO CON SU TRAYECTORÍA	1	3%	0	0%	3	10%	12	40%	14	47%
LE GUSTA LA EMPRESA	0	0%	0	0%	0	0%	7	23%	23	77%
SE SIENTE INTEGRADO	1	3%	1	3%	7	23%	7	23%	14	47%
SE SIENTE ORGULLOSO DE PERTENECER A ELLA	0	0%	0	0%	0	0%	4	13%	26	87%
ES USTED CONCIENTE DE LO QUE APORTA A LA EMPRESA	0	0%	0	0%	0	0%	6	20%	24	80%
LA CONSIDERA COMO ALGO PROPIO	1	3%	1	3%	0	0%	4	13%	24	80%

Fuente: Encuesta a Empleados.
Elaborado por: Autores de Tesis

Gráfica 1.



Fuente: Encuesta a Empleados.
Elaborado por: Autores de Tesis

ANÁLISIS: Se observa en el gráfico que la opción “SI” es la de mayor frecuencia absoluta, lo que significa que en su mayoría los empleados del CENECU están satisfechos con su trayectoria, les gusta la empresa, se sienten integrados, están orgullosos de pertenecer a la empresa, conscientes de lo que aportan y con un gran sentido de pertenencia. La opción que seguidamente sobresale es “Si pero con algún matiz” que de todas maneras es favorable en cuanto a la concepción que los empleados tienen del CENECU.

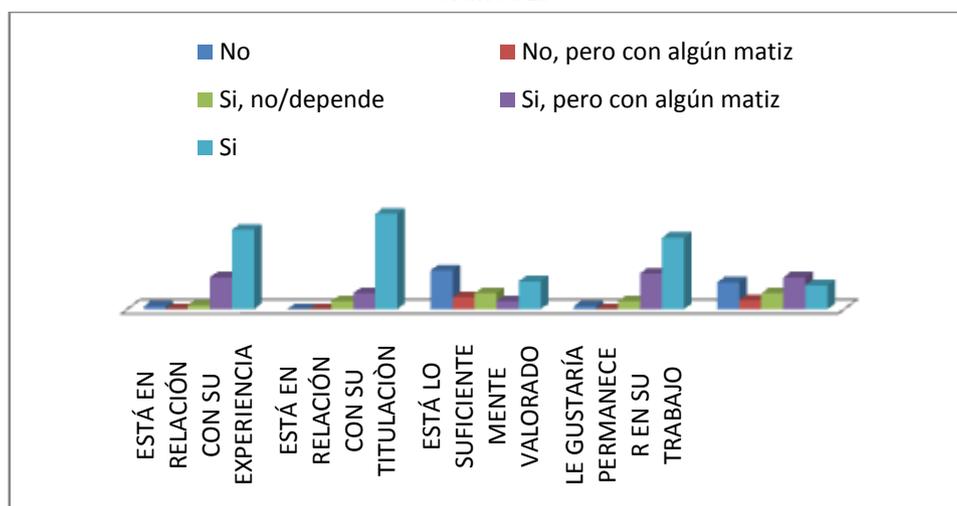
Tabla 2. Su puesto en la empresa

	No		No, pero con algún matiz		Si, no/depende		Sí, pero con algún matiz		Si	
	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
ESTÁ EN RELACIÓN CON SU EXPERIENCIA	1	3%	0	0%	1	3%	8	27%	20	67%
ESTÁ EN RELACIÓN CON SU TITULACIÓN	0	0%	0	0%	2	7%	4	13%	24	80%
ESTÁ LO SUFICIENTEMENTE VALORADO	13	43%	4	13%	4	13%	2	7%	7	23%
LE GUSTARÍA PERMANECER EN SU TRABAJO	1	3%	0	0%	2	7%	9	30%	18	60%
EXISTEN POSIBILIDADES DE MOVILIDAD EN SU EMPRESA	9	23%	3	10%	4	13%	8	27%	6	20%

Fuente: Encuesta a Empleados.

Elaborado por: Autores de Tesis

Gráfica 2.



Fuente: Encuesta a Empleados.

Elaborado por: Autores de Tesis

ANÁLISIS: El 80% opina que su puesto de trabajo en la empresa si está en relación con su titulación, el 67% que si está de acuerdo a su experiencia. A un 60% si le gustaría permanecer en la empresa. El 43% que es un porcentaje considerable considera que no están lo suficientemente valorados en su trabajo y un 30% opina que no existen posibilidades de movilidad o rotación en su trabajo.

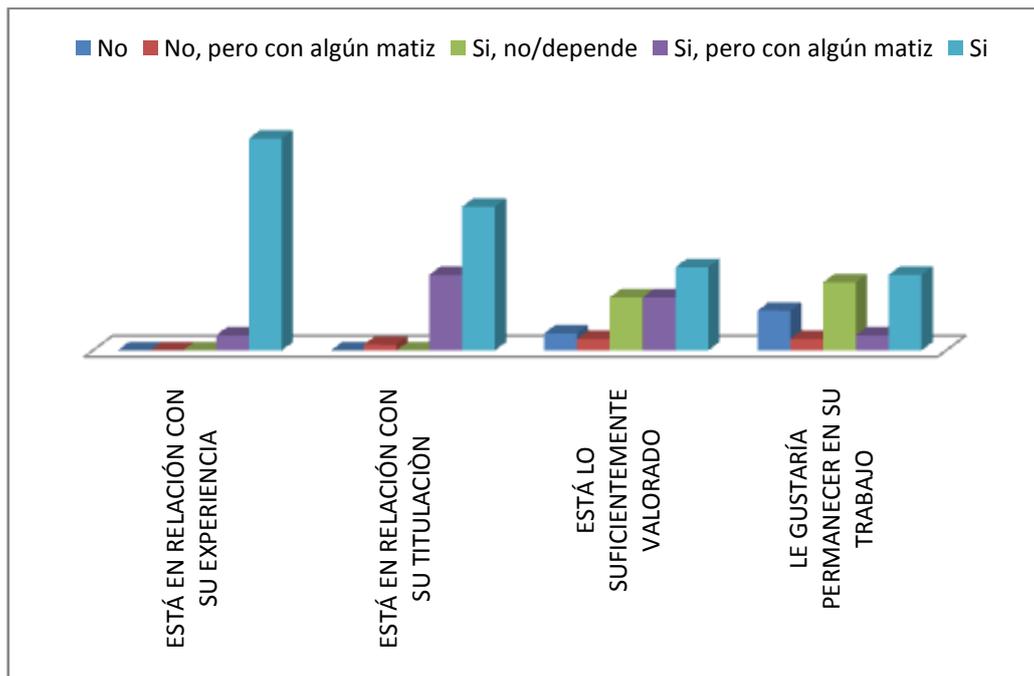
Tabla 3. Reconocimiento

	No		No, pero con algún matiz		Si, no/depende		Sí, pero con algún matiz		Si	
	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
REALIZA UN TRABAJO ÚTIL PARA LA EMPRESA	0	0%	0	0%	0	0%	2	7%	28	93%
TIENE SEGURIDAD A FUTURO EN EL TRABAJO	0	0%	1	3%	0	0%	10	33%	19	63%
ES POSIBLE UNA PROMOCIÓN LABORAL EN BASE A RESULTADOS	3	10%	2	7%	7	23%	7	23%	11	37%
EXISTE IGUALDAD DE OPORTUNIDADES PARA TODOS LOS EMPLEADOS	7	23%	2	7%	9	30%	2	7%	10	33%

Fuente: Encuesta a Empleados.

Elaborado por: Autores de Tesis

Gráfica 3.



Fuente: Encuesta a Empleados.

Elaborado por: Autores de Tesis

ANÁLISIS: La mayoría de los trabajadores en un 93% opinan que el trabajo que realizan si es útil para la empresa, el 63% de los empleados se siente con seguridad a futuro en el trabajo, un 23% opina que no existe igualdad de oportunidades entre los empleados de la empresa.

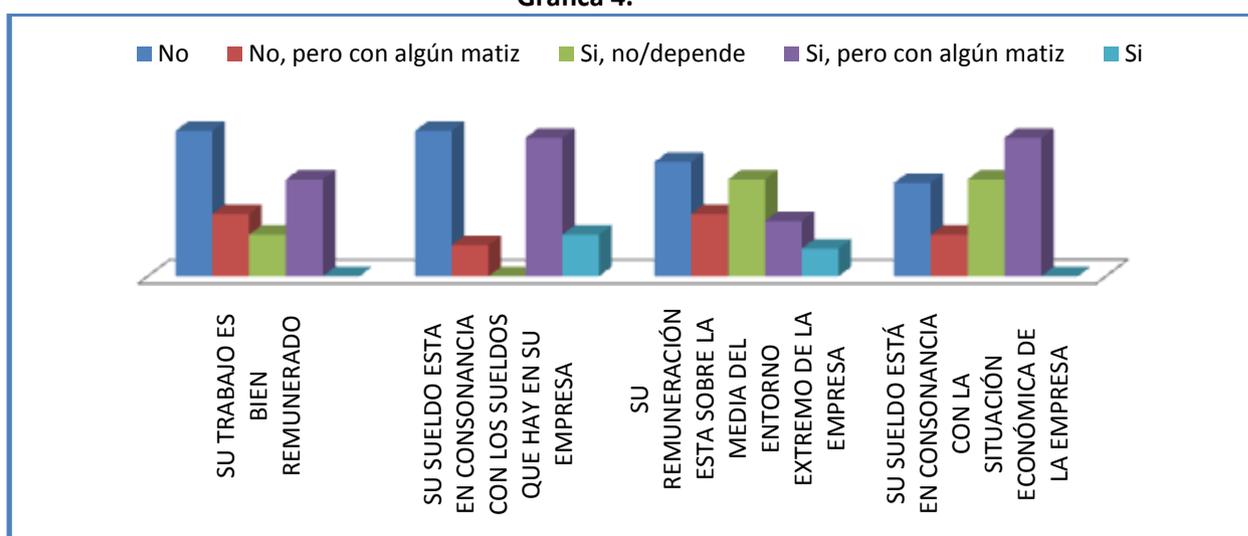
Tabla 4. Remuneración

	No		No, pero con algún matiz		Si, no/depende		Sí, pero con algún matiz		Si	
	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
SU TRABAJO ES BIEN REMUNERADO	14	47%	6	20%	3	10%	7	23%	0	0%
SU SUELDO ESTA EN CONSONANCIA CON LOS SUELDOS QUE HAY EN SU EMPRESA	14	47%	3	10%	0	0%	10	33%	3	10%
SU REMUNERACIÓN ESTA SOBRE LA MEDIA DEL ENTORNO EXTREMO DE LA EMPRESA	11	37%	6	20%	7	23%	4	13%	2	7%
SU SUELDO ESTÁ EN CONSONANCIA CON LA SITUACIÓN ECONÓMICA DE LA EMPRESA	9	30%	4	13%	7	23%	10	33%	0	0%

Fuente: Encuesta a Empleados.

Elaborado por: Autores de Tesis

Gráfica 4.



Fuente: Encuesta a Empleados.

Elaborado por: Autores de Tesis

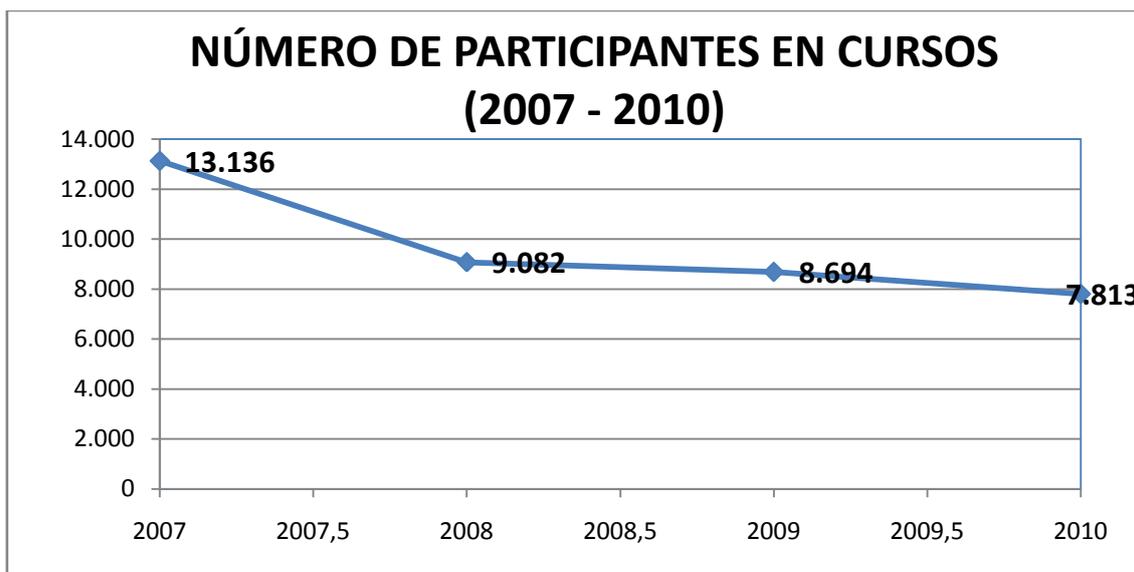
ANÁLISIS: El 47% de los trabajadores no están de acuerdo con la remuneración de su trabajo y consideran que su sueldo es menor al promedio de los sueldos de la empresa; otro considerable 37% manifiesta que su sueldo es menor a lo que pagan otras empresas y el 30% opina que su sueldo no está en consonancia de acuerdo a la situación económica de su empresa, en el sentido de que los ingresos que genera la institución, no permite mejorar los actuales sueldos, por cuanto es una empresa del sector Público y de servicios donde no se genera utilidades.

Tabla 5. Distribución de participantes a cursos por años

AÑOS			
2007	2008	2009	2010
13136	9082	8694	7813

Fuente: Estadística del Centro.
Elaborado por: Autores de Tesis

Gráfica 5.



Fuente: Estadística del Centro.
Elaborado por: Autores de Tesis

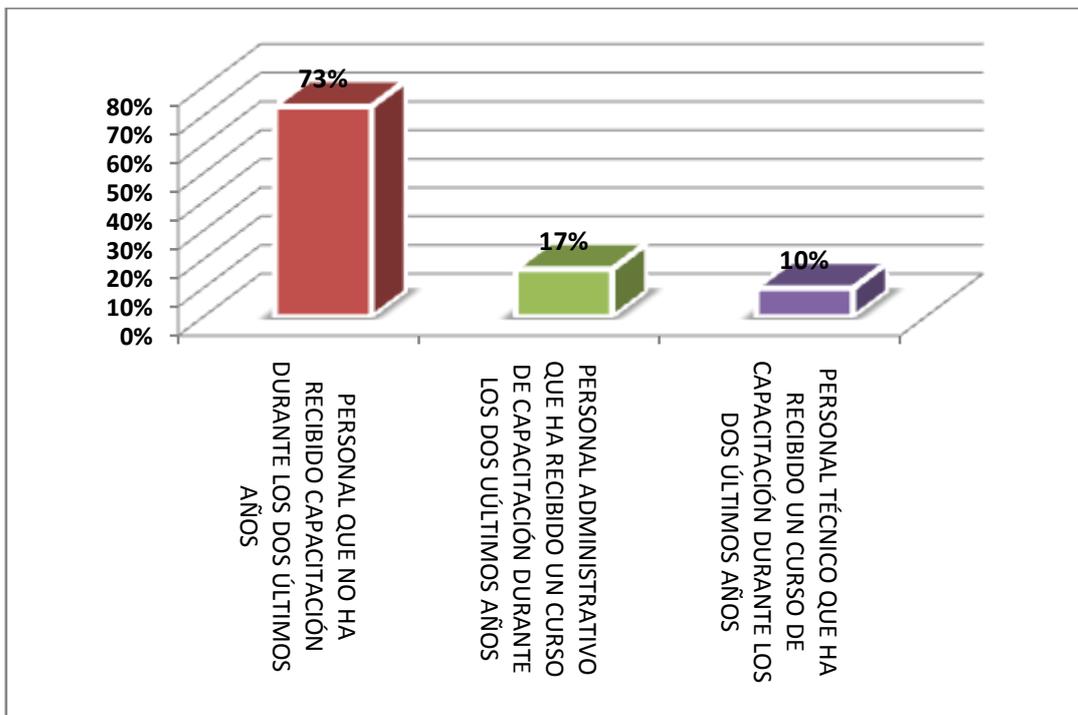
ANÁLISIS: El gráfico muestra una tendencia descendente de los participantes a cursos durante los años 2007 al 2010 a pesar que en los últimos tres la baja es mínima sin embargo no deja de ser preocupante que del año 2007 al 2010 se ha reducido en un 40.53% la asistencia a los eventos que el Centro imparte. La línea de tendencia es decremental.

Tabla 6. Capacitación recibida por los empleados en los dos últimos años

	FRECUENCIA ABSOLUTA	%
PERSONAL QUE NO HA RECIBIDO CAPACITACIÓN DURANTE LOS DOS ÚLTIMOS AÑOS	22	73%
PERSONAL ADMINISTRATIVO QUE HA RECIBIDO UN CURSO DE CAPACITACIÓN DURANTE LOS DOS ÚLTIMOS AÑOS	5	17%
PERSONAL TÉCNICO QUE HA RECIBIDO UN CURSO DE CAPACITACIÓN DURANTE LOS DOS ÚLTIMOS AÑOS	3	10%
TOTAL	30	100%

Fuente: Departamento de RRHH del CENECU de Guayaquil.
Elaborado por: Autores de Tesis

Gráfica 6.



Fuente: Departamento de RRHH del CENECU de Guayaquil.
Elaborado por: Autores de Tesis

ANÁLISIS: El gráfico muestra en los dos últimos años tan solo 8 funcionarios han recibido capacitación, que en definitiva solo representa haber recibido un curso durante ese tiempo, lo cual es muy poco y demuestra el poco interés por capacitar al personal, por parte de la Institución.

3.5. Resultados obtenidos con relación a los Objetivos e Hipótesis

Relacionando los resultados obtenidos con los objetivos y las hipótesis planteadas se puede afirmar que:

Se ha cumplido el objetivo general propuesto porque se ha logrado determinar las causas por las cuales el CENECU ha perdido mercado en la formación, capacitación y perfeccionamiento de las empresas comerciales e industriales. La falta de información es una causa según el 71% de directivos de empresas encuestadas, el 35% a la mala atención, los últimos años se ha perdido mercado de participantes en una forma muy notoria, de 13136 en el 2007 bajo a 7813 en el 2010, atribuible al bajo nivel de capacitación, bajo nivel tecnológico. La competencia ha crecido, las Cámaras y Universidades Politécnicas captan el 50%, Colegios Profesionales e Instituciones como SECAP y otros el 27%. Se han evidenciado debilidades pedagógicas, presupuestales y de gestión.

En cuanto al primer objetivo específico se ha delimitado el impacto que provoca la no existencia de Programas y Planes de Estudio dirigidos a las empresas comerciales e industriales. Las empresas simplemente están desinformadas, y consideran poco el nivel de capacitación 29%, por eso eligen otras opciones, buscando generalmente un mejor nivel en lo que ha conocimientos se refiere, con avances tecnológicos y aplicaciones de las nuevas tecnologías de la información, utilización de equipos multimedia modernos de acuerdo al desarrollo actual en la informática.

La relación entre el seguimiento de satisfacción y determinación de necesidades de capacitación de los sectores comerciales e industriales, es vital para el posicionamiento del CENECU en el mercado. Por esta razón resulta

muy importante toda la información recabada en esta investigación, ya que a partir de esta línea base se elabora el plan estratégico.

El objetivo de elaborar un plan estratégico de posicionamiento del CENECU, en el mercado de Capacitación Profesional de las empresas comerciales e industriales, se ha cumplido también y se adjunta en la propuesta que detalla las estrategias a seguir.

3.5.1. Verificación de Hipótesis

Se acepta la hipótesis general a través de la encuesta aplicada a los diversos de las empresas, se deduce que la Pérdida de mercado en la capacitación de las empresas comerciales e industriales se debe principalmente a la competencia agresiva en la prestación de este servicio por parte de empresas privadas, como Cámara de Comercio e Industrias, o las Universidades y Escuelas Politécnicas, Colegios Profesionales y otros Centros de Capacitación que captan un 77% de total de empresas que realizan capacitación externa. En los últimos 3 años solamente el 43% de las empresas encuestadas han recibido capacitación en el CENECU, el restante 57% no lo hizo, y si es que recibieron capacitación no lo hicieron en el CENECU.

Adicionalmente la encuesta realizada a los estudiantes que en el momento de realizar la investigación se encontraban asistiendo a los cursos, demuestra que el 76% no trabaja, el 63% son Bachilleres, y menos de 20 años 49%, que probablemente son estudiantes de colegios, mientras que la encuesta realizada

a las empresas manifiestan que el personal con que cuentan es del 58% con una instrucción media superior y el 29% superior, lo que implica que el CENECU no está capacitado mayormente a este mercado, lo que corrobora nuestra hipótesis.

La primera hipótesis particular se acepta a través de la encuesta a las empresas, el 29% concede muy poca valorización al nivel de capacitación y al nivel tecnológico 35% y han optado por capacitarse en otras instituciones como las universidades, politécnicas y colegios profesionales, en donde los planes de estudios son mejores y sus profesionales poseen un mayor nivel de conocimientos tanto pedagógicos como tecnológicos.

La segunda hipótesis particular es aceptada en base a la encuesta a participantes a cursos, la falta de un sistema de seguimiento ha impedido verificar el impacto de nuestro cliente frente a la empresa, el 69% manifiesta que probablemente en el futuro aplicará los conocimientos adquiridos, lo que imposibilita un seguimiento adecuado y esto está en relación directa en la pérdida del mercado en la capacitación del sector productivo.

Una vez verificada la hipótesis General y las Particulares la sexta hipótesis es aceptada para ello presentamos en el capítulo tercero nuestra propuesta de un Plan Estratégico, basado en estrategias y metas a seguir para lograr el posicionamiento del CENECU en el Mercado.

DESCONFIANZA POR PARTE DE LOS SECTORES PRODUCTIVOS EN EL SERVICIO DE CAPACITACIÓN

EFFECTOS

Crisis Financiera por falta de Participantes que imposibilita la autogestión

Mala calidad de la Capacitación Implantada y deserción de clientes

Apatía, Desinterés en el trabajo incompetencia y deterioro de la imagen de la institución

Perdida de Mercado e Inexistencia de una Relación estrecha con los clientes

Desconocimiento del Impacto de nuestro cliente frente a la Institución

Incumplimiento de las demandas de formación requeridas por los sectores productivos

PROBLEMA PRINCIPAL

PERDIDA DE MERCADO EN LA CAPACITACIÓN DE EMPRESAS COMERCIALES E INDUSTRIALES

CAUSAS

Incumplimiento de Metas Programas

Programas y Planes de Estudios Caducos

Falta de Motivación del Personal

No se cuenta con una Base de Datos de Clientes Importantes

Falta de seguimiento y determinación de necesidades

Inexistencia de un Plan Estratégico de Posicionamiento del CENECU

Bajo Nivel Tecnológico de Capacitación y de Calidad de

Descontento con las remuneraciones Falta de Capacitación

Falta de Información

69% Manifiestan que probablemente aplicarán los conocimientos adquiridos

CAPITULO IV

PROPUESTA PLAN ESTRATÉGICO

4.1 Introducción

Actualmente las empresas e instituciones se enfrentan a mercados globales que les presentan retos cada vez más grandes. Uno de los retos principales es el de la competitividad, ya que no sólo se enfrentan a empresas locales, sino que la competencia se da entre empresas de todo el mundo. Para ser cada vez más competitivos las empresas recurren a diversas herramientas que les permitan bajar sus costos, aumentar la calidad de sus productos o servicios, etc. Entre estas herramientas se encuentra la Planificación estratégica.

En general podemos afirmar que si la planificación estratégica es realizada como un proceso constante y se institucionaliza, nos servirá como una herramienta que nos permita mejorar el desempeño de nuestro trabajo al permitirnos identificar los problemas y elaborar estrategias apropiadas para mejores prácticas de servicio, de manera que seamos más competitivos y podamos tener éxito en un mercado cambiante y global en el que las empresas tienen que desempeñarse actualmente.

La Institución en estos últimos años se ha visto amenazada por ciertas debilidades en los ámbitos económicos y de gestión interinstitucional, desviándola de su visión y misión.

Esto ha engendrado que el CENECU pierda competitividad frente a la aparición de empresas privadas de capacitación, universidades, y hasta de la creación

del propio Consejo Nacional de Capacitación y Formación Profesional - CNCF, quien absorbió gran parte de los recursos financieros, restándonos mercados en los sectores empresariales e industriales.

De allí la necesidad de realizar un estudio de posicionamiento del CENECU en los sectores productivos, como parte de la solución, y que no es otra cosa que darle al servicio que ofrece la institución un nuevo enfoque que le sea más propicio para enfrentar el futuro, haciéndolo primero hacia el interior de la empresa, siendo necesario que los empleados y especialmente los Directores se involucren emocionalmente en el proceso de posicionamiento, si queremos que las estrategias a aplicarse lleguen a feliz término.

Desde la perspectiva, será necesario elaborar un Plan Estratégico donde la premisa de este estudio es el Cliente de Capacitación que son como todos los Clientes y, si queremos verdaderamente ofrecer un buen servicio, y obtener resultados relevantes, debemos partir de que:

- El Cliente es el personaje principal de las organizaciones orientadas a la Calidad.
- La Calidad de un producto o servicio se define siempre desde la perspectiva del Cliente, y ese es el punto de vista que cuenta siempre en los resultados.
- Ninguna organización puede darse el lujo de desairar las necesidades y requerimientos de sus Clientes.
- Todo servicio es el resultado de un proceso y como tal, tienen que orientarse a las necesidades del Cliente.

- Los indicadores señalan el avance del proceso y el logro de los resultados que le interesan o pueden servir al Cliente.

Por lo tanto, la Capacitación se tiene que Orientar al Cliente. Pero... ¿Cómo hacerlo?

- Investigando cuáles son sus problemas y necesidades.
- Indagando cuáles son sus metas y objetivos.
- Conociendo su estructura, sus instalaciones, su personal, su presupuesto, etc., pero sobretodo, visitando a los Clientes.
- Determinando qué es lo que valoran los Clientes de nuestros servicios y por qué.

El Plan Estratégico Institucional que se propone, es un instrumento que le permite al CENECU, cumplir la Misión Institucional y es una guía para alcanzar la Visión de futuro a través del desarrollo de programas, proyectos, actividades y acciones que son ejecutados por los Coordinados, Líderes y Miembros de Equipo de Procesos y Subprocesos bajo una cultura organizacional de práctica de valores y obtención de resultados de calidad, que satisfacen con plenitud las necesidades de los clientes internos y externos.

Su fortalecimiento es un proceso inminente que requiere el apoyo de actores públicos y privados, para lo cual se deberá reorientar los aspectos positivos y corregir o eliminar los factores que eliminan la eficiencia en función de las demandas de servicios y en articulaciones con los sectores productivos locales.

4.2 Objetivo

Contribuir al posicionamiento del CENECU, en el mercado de la Capacitación Profesional de las empresas comerciales e industriales, a través de la definición de estrategias factibles estructurales en el diseño de un plan estratégico, fundamentadas en aspectos comerciales y tecnológicos.

4.2.1 Objetivos Específicos

- Identificar estrategias a partir del análisis DODA, FOFA.
- Analizar las estrategias competitivas estableciendo metas reales.

4.3. Valores Corporativos

- **Dignidad.-** La dignidad, como valor constitucional con el ser humano, incorpora todos los valores básicos como, honradez, eficiencia, honestidad, responsabilidad, puntualidad, que identifican al funcionario del CENECU a donde quiera que este vaya.
- **Excelencia.-** Enfocada a la satisfacción plena de las necesidades y expectativas de los usuarios de la formación y capacitación profesional, a través del uso óptimo de todos los recursos.
- **Creatividad e innovación.-** El servicio que el CENECU realiza es permanentemente creativo porque satisface con innovación las necesidades de los usuarios.

- **Liderazgo.-** Liderazgo en la formación y capacitación del talento humano que permita el desarrollo del sector productivo.

4.4. Misión Institucional

“Formar, capacitar, perfeccionamiento y certificar profesionalmente el talento humano, liderando la satisfacción de las exigencias del mercado de trabajo, desarrollando sistemas de gestión de calidad en los procesos técnicos, administrativos y financieros para fortalecer y contribuir al mejoramiento de la productividad, competitividad y al desarrollo sostenido y sustentable del País”.

4.5. Visión Institucional

“El CENECU se visualiza en el 2011 como la Institución Líder de la Formación y Capacitación Profesional, captando el 45% del mercado, que desarrolla su gestión de manera tecnificada, solidaria, humanística y científica y que ofrece servicios de calidad para el desarrollo empresarial y de oportunidades para sus formadores en el mercado laboral”.

4.6. Herramientas para la Elaboración de Estrategias Claves y Metas.

Para contar con más alternativas de solución a los problemas generales y particulares visualizados en la presente tesis hemos planteado herramientas de análisis, científica, técnicas tales como:

ESTRATEGIAS FO-FA-DO-DA		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
		F1	LA Institución aun proyecta un 43% de imagen de confianza	D1	Inexistencia de un plan estratégico específico para el Centro
		F2	Existen criterios de decisión participativa	D2	Situación Financiera Deficiente
		F3	Disponibilidad de infraestructura física	D3	Insuficiente capacidad informática y tecnológica instalada
		F4	Costos Accesibles	D4	Deficiente publicidad
		F5	Certificado abalizados por el Ministerio de Trabajo	D5	Falta de organización y coordinación de actividades
		F6	Aplicación Normas ISO 9000	D6	Deficiente gestión en aspecto de remuneración al personal y en oportunidades de ascensos y rotación en el trabajo.
		F7	Personal receptivo al cambio	D7	Programas y Planes de Estudios caducos
		F8	Directivos que respaldan este trabajo	D8	Insuficiente capacitación al personal administrativo y operativo (Docentes)
		F9	Fuertes presencia en su área de influencia	D9	Aplicación del modelo por Proceso del CENECU ineficiente
F10	Enseñanza Práctica	D10	Seguimiento de evaluación de impacto inexistente		
OPORTUNIDADES		FO		DO	
01	Reconocimiento de la Titulación y Certificación a nivel Internacional	F1-F5-01-02	Promover eventos de capacitación vía On-Line con Institución educativas de otros países como Europa, EEUU y Sur América, organizadas por el CENECU en función a convenios internacionales.	D1,03,04,07,08	Realizar un estudio de mercado conformado una misión especializada en este campo, con la finalidad de poder segmentar a este, e identificar plenamente las necesidades de las empresas.
02	Convenios con Organismos Gubernamentales, ORG, Privadas, Nacionales e Internacionales	F1-F4-F8-02-04	Afianzar laso estratégicos para ejecutar proyectos de formación profesional con empresas privadas, organismos, Org. Gremios y otros, a nivel regional	D2,D7,02,03,04	Diversificar la oferta académica del CENECU para atender otras áreas de capacitación que requieran las empresas comerciales e industriales, de tal manera que se pueda captar una mayor demanda para generar recursos para la autogestión.
03	Acceso a nuevos segmentos de mercado	F2,F7,F9,03,04,07	Agregar nuevos servicios como la asesoría y solución de problemas a través de la realización de diagnóstico en la aplicación de procesos de las empresas e industrias.	D3,02,06,07	Solicitar a través del Gobierno Nacional Créditos no reembolsables con Gobiernos y Organismos Internacionales dedicadas al desarrollo educativo de los Países subdesarrollados.
04	Demanda de la Formación multifuncional o polifacéticas	F4,F8,04,09	Contratar una empresa para la creación de una Página Web para promoción de los eventos programados y realización de inscripciones y pagos On-Line	D4,D2,03,04,09	Diseñar un plan de publicidad Mix para incrementar la cobertura de capacitación a nivel empresarial.
05	Calificación con el CNCF para elaborar Costos con las empresas	F8,F10,03,04	Ofertar cursos en las empresas Comerciales e Industriales, financiadas a través del Consejo Nacional de Capacitación y Formación Profesional - CNCF	D5,D9,09,07,08	Elaborar un Plan de Acción estableciendo, actividades prioritarias, responsables tiempos y costos.
06	Globalización	F2,F7,F8,02,06	Realizar convenios de cooperación mutua e intercambio de experiencias con centros de Capacitación a nivel de Sudamérica como el SENAI de Brasil, SENA de Colombia, SENATI de Perú, CENCE de Chile.	D6,02,03,04	Revisar la tabla salarial de acuerdo al perfil de los empleados y a los recursos con los que cuente la Institución para proceder a la reclasificación, ascenso y rotación en el trabajo.
07	Importancia de las tecnologías la información y el conocimiento (TIC) para agilizar los procesos productivos y de gestión en las empresas	F7,F8,F9,F10, F11,06,07,08	Diseñar y ejecutar planes y programas de estudio que articulen nuevas aplicaciones informática y tecnología multimedia para facilitar el proceso de enseñanza – aprendizaje, consensuado con los involucrados en dicho proceso.	D7,03,04,06,07,08	Contratar expertos en cada una de las áreas que imparte el CENECU, en conjunto de planificación curricular, para rediseñar los programas y planes de estudios.
08	Mayor Demandas de Competencias (Personal calificado)	F7,F8,F9,08	Reorganizar el proceso de formación para desarrollar capacidades en los formados, orientados a la solución de problemas en situaciones diversas dentro de sus empresas.	D6,D8,06,07,09	Elaborar un plan de capacitación para el personal docente y administrativo del CENECU para garantizar la calidad de educación profesionalizante y satisfacer de mejor manera las necesidades del formando.
09	Medios de comunicación como Internet, Televisión y Diario	F2,F7,F8,03,08	Cumplir con los requisitos necesarios para el CENECU aplique a la Certificación de las Normas ISO 9000 / 14000y entregar un servicio de calidad así como coadyuvar a la protección del medio ambiente.	D9,07,09	Difundir el Modelo por Procesos al Personal de la Institución y realizar el seguimiento para asegurar el cumplimiento de los mismos.
010				D4,09	Crear un Call Center para Atención al Cliente.

AMENAZAS			FA		DA
A1	Situación económica del país inestable.	F1,F4,F6,A1,A2	Dar a conocer que el CENECU mantiene los costos más bajos del mercado en lo que la capacitación se refiere.	D1,A1,A2, A3	Elaborar y poner en práctica un Plan Estratégico donde se establezca todos los mecanismos necesarios para contrarrestar la competencia y generar una Mano de Obra Capacitada y competitiva que genere desarrollo y producción en el País.
A2	Competencia agresiva				
A3	Incremento de la Tasa de Desempeño	F1,F5,F6,F8,A1, A3	Crear un apoyo del Gobierno una Comisión de Normalización y Certificación de Competencias Laborales con la encomienda de proyectar, organizar y promover en todo el país como un plan piloto, de acuerdo con las disposiciones aplicables, el desarrollo de los Sistemas Normalizado de Competencia Laboral y de Certificación de Competencia Laboral.	D10,A3	Crear una Bolsa de Empleados para los egresados del CENECU.
A4	El 57% del sector comercial e industrial no confían en la solvencia académica y tecnológica de la institución	F1,F6,F8,A4,A8	Difundir y solicitar criterios a las Empresas comerciales e industriales de los rediseños que la Institución desea implantar en las Mallas Curriculares.	D1,A2	Realizar un estudio de las tendencias de los cambios de las Instituciones de Formación Profesional para adaptarnos a las mismas.
A5	Traspaso de recurso de financiamiento al CNCF por parte del Gobierno	F2,F6,F8,A5	Maximizar resultados por medio del uso eficaz de los recursos existentes.	D2,D6,A5	Solicita el Apoyo de una Política Externa por parte del Gobierno Nacional para solventar la situación Económica del CENECU
A6	Creciente Burocracia de las Instituciones Públicas	F7,F8,A6	Fortalecer la comunicación interna y externa para fluir de una manera eficiente y eficaz los procesos en la prestación de los servicios de capacitación.	D5,D6,D9, A6	Diseñar un modelo de gestión empresarial para la Institución basado en la valorización de competencia y en la obtención de resultados.
A7	Costos Elevados de la Tecnología	F8,F9,F10,A7	Realizar convenios de utilización de tecnología con Centros de Capacitación Nacional e Internacional.	D10,A3	Conocer la tasa de desempleo y darle seguimiento a egresados.
A8	Aproximadamente el 25% de empresas encuestas actúan como agentes de su propio proceso de formación	F3,F8,F10,A8, A9	Contratar profesionales académicos Internacionales en función a la Demanda del Mercado.	D7,D10, A4	Medir el impacto laboral de los programas y planes de estudio que el CENECU implantará en la capacitación de las empresas comerciales e industriales.
A9	La educación profesional experimentó un cambio de sistemas orientados por la oferta a sistemas orientados por la demanda.	F3,F4,F8,A9	Atender las demandas concretas de las empresas y trabajadores, de manera que toda la oferta que el CENECU programe, guarde correspondencia directa con la actual demanda.	D7,A9	Identificar brechas de conocimiento para satisfacer las necesidades de las demandas de nuestros clientes.
A10	Visualización de la capacitación por parte de las Empresas como un gasto.	F1,F7,F8,F10, A10	Dar a conocer tanto al empleador como al empleado de las empresas comerciales e industriales que la actualización de sus conocimientos y desarrollo de sus habilidades y destrezas los beneficia mutuamente.	D2,D3,A7, A9	Elaborar un contrato de arrendamiento financiero o contrato de leasing de equipos tecnológicos con derecho a compra, e implementar nuestros propios centros de cómputo y aulas visuales.

FORTALEZAS			
FACTOR	IMPACTO		
	ALTO 5	MEDIO 3	BAJO 1
La Institución aún proyecta un 43% de imagen de confianza		X	
Existen criterios de decisión participativa	X		
Disponibilidad de infraestructura física	X		
Costos Accesibles	X		
Certificados abalizados por el Ministerio de Trabajo	X		
Experiencia	X		
Directivos que respaldan este trabajo		X	
Fuerte presencia en su área de influencia		X	
Enseñanza práctica		X	

DEBILIDADES			
FACTOR	IMPACTO		
	ALTO 5	MEDIO 3	BAJO 1
Inexistencia de un plan estratégico específico para el centro	X		
Recursos Financieros Centralizados	X		
Insuficiente capacidad informática y tecnológica instalada	X		
Deficiente publicidad		X	
Falta de organización y coordinación de actividades		X	
Deficiente gestión en aspectos de remuneración al personal y en oportunidades de ascensos y rotación en el trabajo	X		
Programas y Planes de Estudios caducos	X		
Insuficiente capacitación al personal Administrativo y Operativo (Docentes)		X	
Aplicación del Modelo por Procesos del CENECU ineficiente		X	
Seguimiento de evaluación de impacto inexistente	X		

OPORTUNIDADES			
FACTOR	IMPACTO		
	ALTO 5	MEDIO 3	BAJO 1
Reconocimiento de la Titulación y Certificación a nivel Internacional	X		
Convenios con Organismos Gubernamentales, ORG, Privadas, Nacionales e Internacionales	X		
Acceso a nuevos segmentos de mercado	X		
Demanda de la Formación multifuncional y polifacética	X		
Calificación con el Consejo Nacional de Capacitación y Formación Profesional (CNCF) para abaratar Costos con las empresas		X	
Globalización	X		
Importancia de las Tecnologías la Información y el Conocimiento (TIC) para agilizar los procesos productivos y de gestión en las empresas	X		
Mayor Demandas de Competencias (Personal calificado)	X		
Medios de comunicación como Internet, Televisión, Diarios	X		

AMENAZAS			
FACTOR	IMPACTO		
	ALTO 5	MEDIO 3	BAJO 1
Situación económica del país inestable	X		
Competencia Agresiva	X		
Incremento de la Tasa de Desempleo		X	
El 57% del sector comercial e industrial no confían en la solvencia académica y tecnológica de la institución	X		
Traspaso de recurso de financiamiento al Consejo Nacional de Capacitación por parte del Gobierno	X		
Creciente Burocracia de las Instituciones Públicas		X	
Costos Elevados de la Tecnología	X		
Aproximadamente el 25% de empresas encuestas actúan como agentes de su propio proceso de formación		X	
La educación profesional experimentó un cambio de sistemas orientados por la oferta a sistemas orientados por la demanda.			X
Visualización de la capacitación por parte de las Empresas como un gasto.		X	

4.6.1. Estrategias Ofensivas FO

- Cumplir con los requisitos necesarios para que el CENECU aplique a la Certificación de las Normas ISO 9000 / 14000 y entregar un servicio de calidad así como coadyuvar a la protección del medio ambiente.
- Promover eventos de capacitación vía On-Line con Institución educativas de otros países como Europa, EEUU y Sur América, organizadas por el CENECU en función a convenios internacionales.
- Afianzar lasos estratégicos para ejecutar proyectos de formación profesional con empresas privadas, organismos, Org. Gremios y otros, a nivel regional.
- Agregar nuevos servicios como la asesoría y solución de problemas a través de la realización de diagnóstico en la aplicación de procesos de las empresas e industrias.
- Contratar una empresa para la creación de una Página Web para promoción de los eventos programados y realización de inscripciones y pagos On-Line.
- Ofertar cursos en las empresas Comerciales e Industriales, financiadas a través del Consejo Nacional de Capacitación y Formación Profesional – CNCF.

- Realizar convenios de cooperación mutua e intercambio de experiencias con centros de Capacitación a nivel de Sudamérica como el SENAI de Brasil, SENA de Colombia, SENATI de Perú, CENCE de Chile.
- Diseñar y ejecutar planes y programas de estudio que articulen nuevas aplicaciones informática y tecnología multimedia para facilitar el proceso de enseñanza – aprendizaje, consensuado con los involucrados en dicho proceso.
- Reorganizar el proceso de formación para desarrollar capacidades en los formados, orientados a la solución de problemas en situaciones diversas dentro de sus empresas.

4.6.2. Estrategias de Respuesta FA

- Dar a conocer que el CENECU mantiene los costos más bajos del mercado en lo que la capacitación se refiere.
- Proponer al Gobierno una Comisión de Normalización y Certificación de Competencias Laborales con la encomienda de proyectar, organizar y promover en todo el país como un plan piloto, de acuerdo con las disposiciones aplicables, el desarrollo de los Sistemas Normalizado de Competencia Laboral y de Certificación de Competencia Laboral.

- Difundir y solicitar criterios a las Empresas comerciales e industriales de los rediseños que la Institución desea implantar en las Mallas Curriculares.
- Fortalecer la comunicación interna y externa para fluir de una manera eficiente y eficaz los procesos en la prestación de los servicios de capacitación.
- Realizar convenios de utilización de tecnología con Centros de Capacitación Nacional e Internacional.
- Atender las demandas concretas de las empresas y trabajadores, de manera que toda la oferta que el CENECU programe, guarde correspondencia directa con la actual demanda.

4.6.3. Estrategias de Mejoramiento DO

- Elaborar estudios de mercado que permitan obtener información sobre las principales empresas, cuyo personal ya ha recibido capacitación en el CENECU y de las potenciales empresas que podrían sumarse a futuro, así como de las preferencias de capacitación de los clientes potenciales, comportamiento de la competencia, costos y precios de venta de servicio y canales de distribución.

- Diversificar la oferta académica del CENECU, para atender otras áreas de capacitación que requieran las empresas comerciales e industriales, de tal manera que se pueda captar una mayor demanda para generar recursos para la autogestión.
- Diseñar un plan de publicidad Mix para incrementar la cobertura de capacitación a nivel empresarial.
- Elaborar un Plan de Acción estableciendo, actividades prioritarias, responsables tiempos y costos.
- Revisar la tabla salarial de acuerdo al perfil de los empleados y a los recursos con los que cuente la Institución para proceder a la reclasificación, ascenso y rotación en el trabajo.
- Elaborar un plan de capacitación para el personal docente y administrativo del CENECU, para garantizar la calidad de educación profesionalizante y satisfacer de mejor manera las necesidades del formando.
- Crear un Call Center para brindar una mejor Atención al Cliente a través de la información de cursos y servicios prestados por el CENECU.

4.6.4. Estrategias Defensivas DA

- Poner en práctica un Plan Estratégico donde se establezca todos los mecanismos necesarios para contrarrestar la competencia y generar una Mano de Obra Capacitada y competitiva que genere desarrollo y producción en el País.
- Realizar un estudio de las tendencias de los cambios de las Instituciones de Formación Profesional para adaptarnos a las mismas.
- Solicita el Apoyo de una Política Externa por parte del Gobierno Nacional para solventar la situación Económica del CENECU.
- Diseñar un modelo de gestión empresarial para la Institución basado en la valorización de competencia y en la obtención de resultados.
- Conocer la tasa de desempleo y darle seguimiento a egresados, para saber si la formación impartida por CENECU han sido puestos en práctica en el Mercado Laboral.
- Medir el impacto laboral de los programas y planes de estudio que el CENECU implantará en la capacitación de las empresas comerciales e industriales.

4.7. Matriz de Perfil Competitivo

VALORACIÓN: 1=Debilidad Importante 2=Debilidad Menor 3=Fortaleza Menor 4=Fortaleza Importante

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC) - ESCENARIO ACTUAL									
FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PONDERACIÓN	CENECU		CAMARA DE COMERCIO		UNIVERSIDADES/POLICTENICA		CAMARA DE INDUSTRIA	
	%	Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado
Docentes Capacitados y Competitivos	0,16	2	0,32	4	0,64	3	0,48	3	0,48
Infraestructura Tecnológica	0,15	1	0,15	2	0,30	3	0,45	2	0,30
Precios	0,18	4	0,72	1	0,18	1	0,18	2	0,36
Servicio de Calidad	0,1	2	0,20	4	0,40	3	0,30	3	0,30
Capacidad Financiera	0,14	2	0,28	3	0,42	3	0,42	2	0,28
Entrenamiento y Práctica	0,15	4	0,60	2	0,30	2	0,30	1	0,15
Programas y Planes de Estudios Acorde a la Demanda	0,12	2	0,24	4	0,48	3	0,36	4	0,48
	1,00		2,51		2,72		2,49		2,35

EL SERVICIO ECUATORIANO DE CAPACITACIÓN PROFESIONAL tiene un buen nivel competitivo frente a las demás centros de Capacitación alcanzando un puntaje de 2,51 en la presente matriz, el prestigio y la experiencia que durante muchos años ha acumulado la institución, los precios, el entrenamiento y la práctica que son parte de nuestra gran fortaleza nos ha permitido encasillarnos en los primeros lugares dentro del mercado.

VALORACIÓN: 1=DEBILIDAD IMPORTANTE 2=DEBILIDAD MENOR 3=FORTALEZA MENOR 4=FORTALEZA IMPORTANTE

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC) - ESCENARIO ACTUAL									
FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PONDERACIÓN	CENECU		CAMARA DE COMERCIO		UNIVERSIDADES/POLICTENICA		CAMARA DE INDUSTRIA	
	%	Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado
Docentes Capacitados y Competitivos	0,16	4	0,64	4	0,64	4	0,64	4	0,64
Infraestructura Tecnológica	0,15	1	0,15	2	0,30	3	0,45	2	0,30
Precios	0,18	4	0,72	1	0,18	1	0,18	2	0,36
Servicio de Calidad	0,1	2	0,20	4	0,40	3	0,30	3	0,30
Capacidad Financiera	0,14	2	0,28	3	0,42	3	0,42	2	0,28
Entrenamiento y Práctica	0,15	4	0,60	2	0,30	2	0,30	1	0,15
Programas y Planes de Estudios Acorde a la Demanda	0,12	2	0,24	4	0,48	3	0,36	4	0,48
	1,00		2,83		2,72		2,65		2,51

En este escenario buscamos mejorar el nivel de nuestros Docentes, para que estos sean más competitivos en lo que el aprendizaje se refiere, de tal manera que nuestros clientes soliciten nuestros servicios por la calidad que podamos brindarles. Lo que buscamos es mejorar en un 90% el profesionalismo de nuestro Banco de Instructores, tanto de planta como ocasionales y que deje de ser esta, una debilidad menor y se convierta en una de nuestras fortalezas importantes.

VALORACIÓN: 1=Debilidad Importante 2=Debilidad Menor 3=Fortaleza Menor 4=Fortaleza Importante

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC) - ESCENARIO ACTUAL									
FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PONDERACIÓN	CENECU		CAMARA DE COMERCIO		UNIVERSIDADES/POLICTENICA		CAMARA DE INDUSTRIA	
	%	Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado
Docentes Capacitados y Competitivos	0,16	2	0,32	4	0,64	3	0,48	3	0,48
Infraestructura Tecnológica	0,15	4	0,60	3	0,45	4	0,60	3	0,45
Precios	0,18	4	0,72	1	0,18	1	0,18	2	0,36
Servicio de Calidad	0,1	2	0,20	4	0,40	3	0,30	3	0,30
Capacidad Financiera	0,14	2	0,28	3	0,42	3	0,42	2	0,28
Entrenamiento y Práctica	0,15	4	0,60	2	0,30	2	0,30	1	0,15
Programas y Planes de Estudios Acorde a la Demanda	0,12	2	0,24	4	0,48	3	0,36	4	0,48
	1,00		2,96		2,87		2,64		2,50

En este escenario tratamos de mejorar nuestra infraestructura tecnológica, a través de la creación de nuestros propios centros de cómputo y aulas virtuales, que permita implementar procedimientos de aprendizaje basados en la tecnología y la comunicación, que nos enmarque en la diferenciación de la competencia logrando ser más competitivos y por ende obtener una mayor rentabilidad para la autogestión de la Institución.

4.8 Análisis de Competencia Tradicional

ANÁLISIS DE COMPETENCIA TRADICIONAL				
PREGUNTAS CLAVES	CENECU	CÁMARA DE COMERCIO (IDepro)	UNIVERSIDADES/ POLITÉCNICAS	CÁMARA DE INDUSTRIAS
¿Cuáles son las fortalezas de nuestros competidores más sobresalientes?	Prestigio, buen nombre, entrenamiento y práctica que se implanta en la enseñanza	Implementación de Eventos de Alto Nivel con Profesionales Nacionales e Internacionales	Programas y Planes de estudio acorde a los cambios actuales en que vive el sector comercial e industrial	Eventos enmarcados fuertemente y con un buen nivel para el Sector Industrial
¿Cuáles son las mayores debilidades de nuestros competidores más sobresalientes?	Programas y Planes de Estudio Caducos que no representa las necesidades de las empresas comerciales e Industriales	Costos Elevados para el acceso de los eventos	Los Cursos son muy Técnicos y Pedagógicos	No tiene cobertura en otras Áreas relacionadas al Sector Comercial
¿Cuál es la estrategia competitiva de nuestros competidores más relevantes?	Capacitación de Centro-Empresa, o Formación Dual, Centro-Fijo, en la Empresa, Acciones Móviles, Formación Asistemático y Formación a Distancia	Contar con una excelente Base de Datos que les permite afianzar lazos de cooperación e información con las empresas y socios afiliados de la Cámara	Ampliación de su cobertura educativa a otro nivel como es la oferta de eventos en Postgrado y Maestrías.	Contar con una excelente Base de Datos que les permite afianzar lazos de cooperación e información con las industrias y socios afiliados a la Cámara

ANÁLISIS DE COMPETENCIA TRADICIONAL

PREGUNTAS CLAVES	CENECU	CÁMARA DE COMERCIO (IDepro)	UNIVERSIDADES/ POLITÉCNICAS	CÁMARA DE INDUSTRIAS
<p>¿Cuáles son sus objetivos estratégicos más importantes?</p>	<p>Entregar al mercado laboral, sectores productivos y comunitarios talento humano competente, para el desempeño efectivo del trabajo y que sea capaz de crear unidades productivas generadoras de empleo y riqueza, para el logro de un desarrollo sostenible y sustentable.</p>	<p>Fortalecer al sector activo laboralmente, a través del conocimiento de nuevas herramientas, aplicación de estrategias idóneas, análisis de casos prácticos; para mejorar la calidad de su gestión dentro de la organización</p>	<p>Actualizar y profundizar conocimiento para el desempeño profesional, a través de la creación, desarrollo y aplicación del conocimiento científico, tecnológico y técnico, orientados a la satisfacción de las necesidades básicas de la sociedad ecuatoriana</p>	<p>Mantener y mejorar la calidad y cantidad de la Membrecía, y; Proponer de manera permanente, al desarrollo de la productividad y al incremento de la competitividad industrial</p>
<p>¿Cuál es la posibilidad que el competidor pueda resistir una lucha prolongada que presione su liquidez?</p>	<p>La posibilidad es mínima por cuanto la institución se maneja con un presupuesto aprobado por el Ministerio de Finanzas pero este debe ser financiado con la Autogestión situación que en la actualidad le ha ocasionado dificultades debido a la baja en el cumplimiento de metas, ocasionado una falta de liquidez para solventar costos y gastos.</p>	<p>Por ser una empresa eminentemente privada y cuenta con la aportación de sus socios y es manejada de manera eficiente y eficaz llevando un control y un buen manejo de su efectivo, la posibilidad de resistencia es más fuerte.</p>	<p>Las Politécnica y las Universidades cuenta con recursos financiados por el Estado independientemente a ello realizan autogestión lo que les permite manejar un mejor flujo de efectivo permitiéndolos resistir frente a la competencia</p>	<p>Por ser una empresa eminentemente privada cuenta con la aportación de sus socios, administrando eficientemente sus recursos hace que su resistencia frente a sus competidores sea más fuerte</p>
<p>¿Qué tácticas (ofensiva o defensiva) utiliza la Cia. Frente a sus Competidores?</p>	<p style="text-align: center;">Defensivas</p>	<p style="text-align: center;">Defensivas</p>	<p style="text-align: center;">Defensivas</p>	<p style="text-align: center;">Defensivas</p>

ANÁLISIS DE COMPETENCIA TRADICIONAL

PREGUNTAS CLAVES	CENECU	CÁMARA DE COMERCIO (IDEPRO)	UNIVERSIDADES/ POLITÉCNICAS	CÁMARA DE INDUSTRIAS
¿Puede identificar a los posibles competidores potenciales y sus características?	CAMARA DE COMERCIO por estar posesionado en el mercado como un líder del sector	CENECU, en el mercado se encuentra a 2 puntos del Liderazgo	CAMARA DE COMERCIO Y CENECU, por ser los más fuertes del sector	CAMARA DE COMERCIO, CENECU, UNIVERSIDADES/ POLITECNICA
¿Cuál es la habilidad del competidor para crecer en el mercado?	La Experiencia adquirida a lo largo de los 43 años de existencia como una Institución que brinda capacitación a la Población Económica Activa y aquellos que desean incluirse en ella	Innovación continua de eventos acorde a los cambios del medio Profesional	Experiencia en Investigación y Desarrollo del Conocimiento	Contar con un equipo de profesionales con amplia experiencia en los temas que enfrenta diariamente el industrial ecuatoriano, lo que les garantiza la eficacia de los servicios institucionales
¿Cuál es la política de MK de nuestros principales competidores en cuanto precio de venta, distribución, publicidad, producto, RRPP, etc.?	La Política de Marketing del CENECU consiste en elaborar el plan institucional de imagen corporativa, para ser aplicados permanentemente en los diferentes medios de difusión colectiva incluido la Página Web	Política de Productos a través de la diversificación de nuevos servicios y de su Publicidad a través de su página Web y medios de comunicación como prensa, revistas y boletines	Una Política de Calidad total en el Producto y su difusión a través de los medios de comunicación y estrategias de distribución	Política de Productos a través de la diversificación de servicios en el área industrial y de su Publicidad a través de su página Web y medios de comunicación como prensa, revistas y boletines
¿Qué cuotas de participación de mercado tiene nuestros principales competidores?	23%	25%	13%	12%

ANÁLISIS DE COMPETENCIA TRADICIONAL				
PREGUNTAS CLAVES	CENECU	CÁMARA DE COMERCIO (IDPRO)	UNIVERSIDADES/ POLITÉCNICAS	CÁMARA DE INDUSTRIAS
¿Cuáles son las máximas autoridades de estas empresas?	Director Ejecutivo Directorio	Presidente de la Cámara de Comercio Consejo Directivo	Rectores Consejo Directivo	Presidente de la Cámara de Industrias Consejo Directivo
¿Tiene el competidor preferencia por algún tipo de productos o políticas funcionales?	Las políticas funcionales están orientadas a la formación profesional integral de la fuerza de trabajo de acuerdo a las demandas laborales y sociales y la actualización técnico pedagógica y auto desarrollo del personal con altos niveles de competencias y calidad	Políticas dirigidas al Sector industrial y Comercial	Las políticas Funcionales están dirigidas a todo el Mercado en General	Políticas dirigidas específicamente al Sector Industrial
¿Qué mueve a la competencia? ¿Cuáles son sus fuerzas impulsadoras?	Tiempo en el Mercado, Conocimiento de Marca	Conocimiento de Marca, Calidad, Lealtad del Cliente	Calidad, Tiempo en el Mercado	Calidad, Lealtad del Cliente
¿Cuáles son sus estrategias de crecimiento más notorias?	Su estrategia de crecimiento está basada en ofertar nuestros servicios a un precio accesible para la comunidad en general	Su estrategia de crecimiento se sustenta en el desarrollo de nuevos productos que tengan relación con los servicios que manejan actualmente, para aprovechar el mercado que ya tienen	Su estrategia de crecimiento esta basada en la búsqueda de nuevos mercados para el desarrollo profesional, en las áreas de capacitación existentes	Su estrategia de crecimiento se sustenta en el desarrollo de nuevos productos que tengan relación con los servicios que manejan actualmente, para aprovechar el mercado que ya tiene
¿Qué tan vulnerable son nuestros competidores más importantes a nuestras estrategias empresariales?	Muy Vulnerables	Poco Vulnerables	Poco Vulnerables	Poco Vulnerables

4.9. Análisis Matriz de Evaluación

De acuerdo a la Matriz se puede Observar que el CENECU es competitivo frente a sus rivales en cuatro aspectos fundamentales como son: su Infraestructura, pues la Institución en la ciudad de Guayaquil cuenta con un edificio de 3 pisos de los cuales 1 de ellos están destinados a aulas para el dictado de cursos, el segundo los precios son muy económicos en relación a la competencia, en tercer lugar la Identidad Corporativa que por los años de experiencia ha ido acumulando, y cuarto la Participación en el Mercado, mantiene un equilibrio en productividad, control Interno, Línea de Productos, Calidad de Personal, Cultural / Valores, factores por los cuales el CENECU está dentro de los tres primeros del sector.

4.9.1. Estrategias Factores Críticos

Operaciones: Adquisiciones, Calidad Técnica, Cobertura, Utilización de Capacidad.

- Reestructuraciones de planes de estudio para dar una mejor calidad en lo que la capacitación se refiere, para atraer una mayor demanda y por ende mayores ingresos que permitirá poder cumplir con las adquisiciones necesarias para el logro de los objetivos, y utilizar en un 100% su infraestructura física.

Marketing: Oficinas de Atención al Público, Fuerza de Ventas

- Remodelar totalmente las oficinas de atención al Público para que el cliente se sienta cómodo y la Institución pueda brindar una buena imagen.

- Capacitar y reforzar el área de Marketing Estratégico.

Ingeniería y Desarrollo: Inversión e Integración Tecnológica y Capacitación

- Implementar nuevos centros de cómputo, aulas virtuales, software que permita tener una base de datos de los clientes y lograr un acercamiento con ellos.
- El 73% del Personal tanto administrativo como Técnico no ha recibido capacitación e estos dos últimos años, se tendrá que establecer un plan de capacitación para pasar de una debilidad a una gran fortaleza y mejorar la situación del CENECU a través de la recuperación del posicionamiento dentro del mercado.

Gestión: Control de Gestión, Delegación de Autoridad, Sistema de Recompensa, Fortaleza Financiera y Sistemas de Planificación.

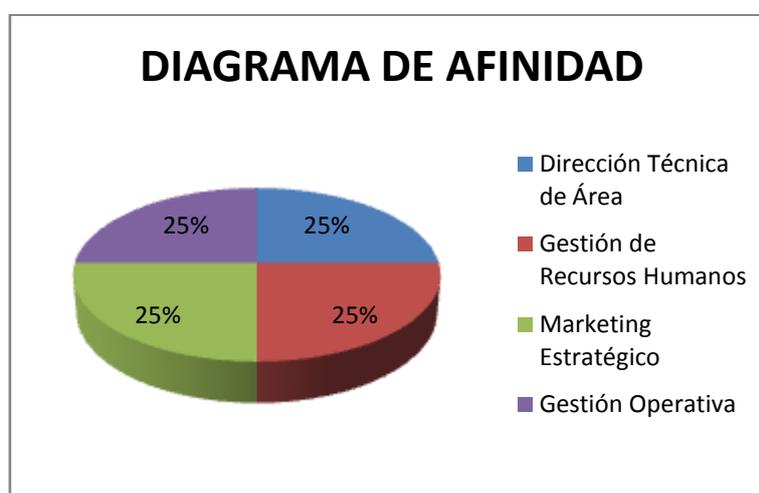
- Crear una comisión que le de seguimiento a los procesos ya analizar los puntos débiles y elaborar un buen sistema de planificación para tomar los correctivos necesarios.
- Delegar la Autoridad por concurso de méritos, considerando la trayectoria y experiencia, que el candidato tenga en manejo de recursos humanos, administración de empresa, y sobre todo conozca el sector que va a dirigir.

- El 47% de los empleados manifiestan que no están acorde con su remuneración, quizá esto esta encadenado al hecho que el CENECU está pasando por una situación financiera deficiente, para ello es necesario establecer sistemas de recompensa en función a los logros y al esfuerzos de los empleados, esto conlleva a que ellos se esfuercen más y generen una mayor producción del servicio y que sin lugar a duda este beneficio repercuta en los funcionarios y en la situación Financiera de la Institución.

4.10. Análisis de Pareto

4.10.1. Diagrama de Afinidad

Dirección Técnica de Área	25%
Gestión de Recursos Humanos	25%
Marketing Estratégico	25%
Gestión Operativa	25%



4.10.2. Problemas Detectados por Áreas

Plan Estratégico del Centro de Capacitación.- El CENECU no ha realizado un ejercicio de planificación estratégica para conocer hacia dónde vamos y hacia donde queremos llegar, motivos por el cual estamos realizando esta investigación.

Varias Empresas del Sector Ofrecen los mismos Servicios.- En el entorno existen varias empresas que ofrecen el servicio de Capacitación a las empresas comerciales e industriales dentro de las más nombradas tenemos: Cámara de Comercio con su Instituto de Capacitación IDEPRO, Universidades/Politécnicas, Cámara de Industrias, Colegios Profesionales, CECAP entre otros.

No contar con las Normas ISO.- El CENECU no cuenta con las normas ISO, como lo tienen otros centros a nivel internacional, esto le resta credibilidad, competencia y calidad en el servicio que presta.

Comunicación Interna.- Actualmente se han divisado problemas de comunicación entre los departamentos lo cual genera un desfase de información que afecta al cliente final.

Incentivos del Personal.- En la Institución no existe incentivos para que el personal se motive y se comprometa al logro de los objetivos, especialmente en lo que la remuneración se refiere (Tabla 31)

Insatisfacción en la Valoración del Personal.- Existe el 56 % (Tabla 29) de empleados que dicen no estar satisfechos con la valoración que le dan acorde a su puesto de trabajo.

Plan de Desarrollo Profesional.- El 40% (Tabla 29) del personal manifiestan que no existe la posibilidad de movilidad en sus puestos de trabajo. Lo que se presume que esto afecte el rendimiento por cuanto sus actividades son muy monótonas.

Capacitación del Personal.- Una de las grandes debilidades de la Institución es la actualización de los conocimientos especialmente del personal técnico quienes imparten la capacitación, y que influye notablemente en la pérdida del posicionamiento del mercado en la capacitación del sector comercial e industrial. (Tabla 33)

Servicio al Cliente y contar con una Base de Datos.- Existe un departamento de Marketing que está a cargo del área de atención al cliente, pero tiene falencia debido a que no tienen procedimientos claros los cuales sean evaluados periódicamente y no cuentan con un sistema que le permita tener una Base de Datos de los Clientes, ni un plan adecuado para la atención de los mismos.

Seguimiento y Determinación de Necesidades de Capacitación de los Clientes.- Se desconoce lo que las empresas comerciales e industriales necesitan para el desarrollo de sus actividades laborales, así como el impacto que ha tenido la capacitación impartida por el CENECU.

Plan de Mercado.- El CENECU no cuenta con un plan de marketing, ni con una estructura definida de mercado y relaciones públicas, se permita hacer frente a los constantes cambios a los que se enfrenta la Institución y poder así difundir de forma adecuada los servicios de capacitación que ofrece el CENECU.

Programas y Planes de Estudio no Adecuados.- Las mallas curriculares actuales del CENECU – Guayaquil, no están acorde a los cambios del entorno y a los requerimientos de las empresas.

Cumplimiento de las Metas Programadas.- La Institución cuenta con Plan Operativo Anual POA, donde se establece las metas que se desean alcanzar, pero estas no son puestas en práctica, muestra de ello es la disminución de cursos que han dado desde el año 2005. (Gráfica 32)

Análisis en los Procesos.- La Institución a partir del año 2000 se maneja con una estructura por procesos, pero no han sido difundidos y puestos en práctica adecuadamente y no se hace un análisis de los mismos, esto conlleva que se presenten problemas repetitivos sin que les dé una solución definitiva.

4.10.3. Encuestas Problemas Críticos (Anexos)

Se entrevistaron a los 30 Funcionarios de Planta tanto del área administrativa como Operativa y los resultados fueron los siguientes:

DIRECCION TECNICA DE AREA	
Que no exista un plan de estratégico del Centro	9
Que varias empresas ofrezcan el mismo servicio	2
Que el CENECU este Politizado	8
Que el CENECU no tenga las normas ISO	6
GESTION DE RECURSOS HUMANOS	
Que exista problemas de comunicaciones interna	2
Que no exista incentivos para el personal	15
Que no existe una buena Valoración acorde a su perfil	12
Que no exista posibilidades de movilidad	2
Que no exista apoyo en la capacitación del Personal	6
MARKETING ESTRATÉGICO	
Que no se dé un buen servicio al Cliente	6
Que no exista un seguimiento y determinación de necesidades de los clientes	4
Que no exista un plan de Mercadeo	8
Que no exista una Base de Datos de los Clientes más importantes	3
GESTIÓN OPERATIVA	
Que los Programas y Planes de Estudios Actuales no sea los más adecuados	12
Que no se esté cumpliendo con las Metas Programadas	9
Que no exista tecnología acorde a las necesidades del Centro	10
Que no exista seguimiento en los procesos	8
Que no exista análisis en los procesos	7
TOTAL RESPUESTAS	129
El total de respuestas es mayor que el de respondientes porque se permitía más de una respuesta por formulario	

4.10.4 Diagrama de Pareto

DIAGRAMA DE PARETO								
	AFINIDAD	PONDERACIÓN	FRECIA.	POND. x FREC.		TOTAL	FREC. RELATIVA	FREC. RELATIVA ACUMUL.
	DIRECCION TECNICA DE AREA							
A	Que no exista un plan de estratégico del Centro	6	9	54	f	120	15,59	15,59
B	Que varias empresas ofrezcan el mismo servicio	7	2	14	n	96	12,47	28,06
C	Que el CENECU este Politizado	6	8	48	g	60	7,79	35,85
D	Que el CENECU no tenga las normas ISO	5	6	30	p	60	7,79	43,64
	GESTION DE RECURSOS HUMANOS							
E	Que exista problemas de comunicaciones interna	2	2	4	l	56	7,27	50,91
F	Que no exista incentivos para el personal	8	15	120	a	54	7,01	57,92
G	Que no existe una buena Valoración acorde a su perfil	5	12	60	j	54	7,01	64,93
H	Que no exista posibilidades de movilidad	3	2	6	c	48	6,23	71,16
I	Que no exista apoyo en la capacitación del Personal	7	6	42	o	45	5,84	77,00
	MARKETING ESTRATÉGICO							
J	Que no se dé un buen servicio al Cliente	9	6	54	i	42	5,45	82,45
K	Que no exista un seguimiento y determinación de necesidades de los clientes	6	4	24	d	30	3,90	86,35
L	Que no exista un plan de Mercadeo	7	8	56	k	24	3,12	89,47
M	Que no exista una Base de Datos de los Clientes más importantes	4	3	12	q	24	3,12	92,59
	GESTIÓN OPERATIVA							
N	Que los Programas y Planes de Estudios Actuales no sea los más adecuados	8	12	96	r	21	2,73	95,32
O	Que no se esté cumpliendo con las Metas Programadas	5	9	45	b	14	1,82	97,14
P	Que no exista tecnología acorde a las necesidades del Centro	6	10	60	m	12	1,56	98,70
Q	Que no exista seguimiento en los procesos	3	8	24	h	6	0,78	99,48
R	Que no exista análisis en los procesos	3	7	21	e	4	0,52	100,00
		100	129	770			100,00	

4.10.5 Problemas Críticos

Dirección Técnica de Área

- No existe un Plan de Estratégico del Centro
- La Institución se encuentra Politizada

Gestión de Recursos Humanos

- Falta de Incentivos para el Personal
- Valoración acorde al Perfil del Funcionario
- No hay apoyo en la Capacitación del personal

Marketing Estratégicos

- Hace falta un buen Servicio al Cliente
- No existe un Plan de Mercadeo

Gestión Operativa

- Programas y Planes de Estudio actuales no son los más adecuados
- Incumplimiento de Metas Programadas

4.11. Diagnostico y propuesta integral de estrategias y metas

Resultado 1

Base de datos para Monitoreo de Empresas y Participantes

Estrategia

Elaborar estudios de mercado que permitan obtener información sobre las principales empresas cuyo personal ya ha recibido capacitación en el CENECU

y de las potenciales empresas que podían sumarse al futuro, así como de las preferencias de capacitación de los clientes potenciales, comportamiento de la competencia, costo y precios de venta del servicio y canales de distribución.

Metas

- Recopilar en el primer trimestre de inicio del Plan, documentos, datos e información sobre cada uno de los sectores que deseamos capacitar.
- Realizar una encuesta en el segundo trimestre de iniciado el Plan a los clientes potenciales o existentes, a través de un ordenamiento de preguntas debidamente encauzadas con el fin de abarcar una visión clara de algunos puntos precisos de nuestro interés.
- Procesar y analizar a fines del segundo trimestre los datos recabados en el estudio de mercado para la toma de decisiones.
- Elaborar a inicios del segundo semestre del 2011, la propuesta de ofertas de servicios por parte del CENECU de acuerdo al estudio de mercado.

Estrategia

Conocer la tasa de desempleo y darle seguimiento a egresados, para saber si la formación impartida por el CENECU ha sido puesta en práctica en el Mercado Laboral.

Metas

- Investigar anualmente por medio del Banco Central, la tasa de desempleo y el impacto que tiene la capacitación en el comportamiento de este índice.

- Una Encuesta anual de Evaluación de Impacto, basado en el nivel de satisfacción de conocimiento de los formados egresados del Centro de Formación.

Resultado 2:

Marketing

Estrategia

Diseñar un plan de publicidad, para incrementar la cobertura de capacitación a nivel empresarial.

Metas

- Elaborar e imprimir material de publicidad de los servicios de capacitación, desde el inicio el Plan.
- Contratar anualmente medios de Comunicación como revista, diarios, televisión, etc.
- Distribuir mensualmente a las Empresas Comerciales e industriales, Boletines informativos de los eventos y de los alcances que el CENECU como institución está logrando.

Estrategia

Crear un Call Center para brindar una mejor Atención al Cliente, a través de la formación de cursos y servicios que presta el CENECU.

Metas

- Contratar en el primer trimestre del Plan, una empresa para poner en marcha el Call Center.
- Realizar reuniones trimestrales con los administradores del Call Center, para establecer diagnósticos del servicio brindado, en función a los resultados.

Estrategia

Crear una página Web del Centro para dar a conocer los eventos programados y la realización de inscripciones y pagos vía On-Line.

Metas

- Cotizar y contratar en el primer trimestre del Plan, un experto en la elaboración de páginas Web.
- Firmar hasta fines del primer semestre del 2010, un Convenio anual renovable de utilización de su red On-Line, con Instituciones Financieras como: Banco Guayaquil, Banco Bolivariano, Banco del Pacífico para la cancelación de matriculas por derechos de cursos.
- Actualizar mensualmente la Pagina Web de los eventos de capacitación Programas y los alcances que el CENECU está logrando.

Estrategia

Remodelar totalmente las oficinas de atención al Público, para que el cliente se sienta cómodo y la institución pueda brindar una buena imagen.

Metas

- Designar en el primer trimestre, el espacio físico a ser utilizado en la atención del servicio al cliente.
- Diseñar a inicios del primer trimestre, un esquema de atención al cliente basado en turnos con tiempos de espera.
- Poner en marcha a fines del primer trimestre, la nueva remodelación de las oficinas de atención al cliente.
- Implementar un sistema CRM, a partir del segundo año del Plan.
- Dotar y exigir anualmente, la utilización de uniformes con logotipo de la Institución al personal que dará atención al cliente.

Resultado 3:

Plan de Capacitación y Desarrollo del Personal

Estrategia

Diseñar un modelo de gestión empresarial para la institución, basado en la valorización de competencias y en la obtención de resultados.

Metas

- Realizar programas anuales de fidelización del empleado con respecto a la empresa.
- Realizar cada trimestre actividades de integración del personal.
- Evaluar anualmente cargos y funciones del personal.
- Analizar y comparar anualmente los sueldos internos versus los sueldos del mercado.

- Crear a partir del 2011, una política de remuneración variable, en función a los resultados.

Estrategia

Elaborar un plan de capacitación para el personal docente y administrativo del CENECU, para garantizar la calidad de educación profesional y satisfacer de mejor manera las necesidades del formando.

Metas

- Definir en el primer semestre del año, perfiles de conocimientos en base a los cargos y funciones.
- Crear anualmente un cronograma de capacitación, conjuntamente con los Líderes de cada área.
- Realizar evaluaciones periódicas, para medir los niveles de capacitación del personal.
- Financiar a inicios del tercer año del Plan, un Bono Educativo para el personal de la Institución, que aun no ha obtenido su título Profesional.

Estrategia

Delegar la Autoridad por concurso de méritos, considerando la trayectoria y experiencia, que el candidato tenga en manejo de recursos humanos, administración de empresas, y sobre todo conozca el sector que va a dirigir.

Metas

Crear en el primer semestre del Plan, un reglamento interno donde se establezca los requisitos para el ingreso de autoridades donde se reconozca la

experiencia profesional que debe cumplir el candidato a ocupar el cargo, y que sea Funcionario Público de Carrera y no esté relacionado con el Gobierno de Turno.

Resultado 4:

Mejoramiento de los Procesos Didácticos

Estrategia

Diseñar y ejecutar planes y programas de estudio que articulen nuevas aplicaciones informáticas y tecnológicas multimedia, para facilitar el proceso de enseñanza – aprendizaje, consensuando con los involucrados en dicho proceso.

Metas

- Conformar a inicios del Plan, una Comisión para elaborar un cronograma de trabajo para el rediseño de los Programas y Planes de Estudio.
- Contratar a inicios del primer trimestre de iniciado el Plan, expertos en cada una de las áreas, para la elaboración de las nuevas mallas curriculares.
- Adquirir a fines del primer trimestre, tecnología y software acorde a las necesidades de los nuevos programas y planes de estudio.
- A inicios del segundo semestre, difundir a los Instructores del CENECU y a las empresas e industrias, los nuevos programas a implementar.
- Especificar recursos didácticos innovados y actualizados, hasta fines del segundo semestre del 2010.

Resultado 5:

Fortalecimiento de la Gestión

Estrategia

Cumplir con los requisitos necesarios, para que el CENECU aplique a la Certificación de las normas ISO 9000 / 14000 y entregar un servicio de calidad así como coadyuvar a la protección del medio ambiente.

Metas

- Crear durante el primer año del Plan, un sistema de la calidad que cumpla los requisitos estipulados por las normas (ISO 9000 / 14000).
- Elegir a inicios del 2011, un organismo capacitado para “acreditar” la Certificación, como puede ser Buró Ventas (BVQI) del Ecuador.
- Contar a fines del primer semestre del 2011 con las Normas ISO.

Estrategia

Afianzar lasos estratégicos, para ejecutar proyectos de formación profesional con empresas privadas, ORG, gremios y otros, a nivel regional.

Metas

- Elaborar durante el primer trimestre de iniciado el plan, una base de datos de las empresas e industrias.
- Dictar charlas a fines del primer trimestre del 2010 para difundir los servicios de capacitación que el CENECU promueve, financiadas a través del Consejo Nacional de Capacitación y Formación Profesional – CNCF.

Estrategia

Realizar convenios de cooperación mutua e intercambio de experiencias con centros de Capacitación a nivel de Sudamérica: como el SENAI de Brasil; SENA de Colombia; SENATI de Perú; SENCE de Chile.

Metas

Contactar a Directivos de Centros de Capacitación Internacional, durante el primer trimestre del segundo año de haber iniciado el Plan.

A partir del año 2011, confirmar y establecer cronogramas de intercambios de experiencias académicas con los miembros de estos Centros, a través de las visitas a los mismos.

Difundir a todos los funcionarios del CENECU las experiencias y conocimientos adquiridos por parte de los Directivos, de las visitas a centros internacionales, a partir del segundo trimestre del 2011.

Estrategia

Crear con apoyo del Gobierno una Comisión de Normalización y Certificación de Competencias Laborales, con la encomienda de proyectar, organizar y promover en toda la ciudad de Guayaquil como plan piloto, de acuerdo con las disposiciones aplicables, el desarrollo de los Sistemas Normalizado y Certificación de Competencia Laboral.

Metas

- Solicitar a inicios del 2011, asesoría al SENAI de Colombia, para la creación de la Normalización y Certificación de Competencias Laborales.

- Crear en el segundo semestre del 2011, una comisión integrada por los sectores productivos, educativos y el Gobierno, para crear normas de competencia laboral ecuatoriana, que faciliten la operación de procesos de evaluación, certificación, formación y gestión del talento humano.

Estrategia

Solicitar a través del Gobierno Nacional, Créditos no reembolsables con Gobiernos y Organismos Internacionales, dedicadas al desarrollo educativo de los Países subdesarrollados.

Metas

- A partir del segundo semestre de iniciado el Plan, contactar, a través del Ministerio de Relaciones Exteriores y de Trabajo, organismos internacionales que estén dispuestos a otorgar créditos no reembolsables de cooperación mutua en el área de Capacitación Profesional.
- Firmar créditos con organismos como: MERCOSUR a través del FOCEM, y el BID, hasta fines del 2010.

Estrategia

Elaborar un contrato de arrendamiento financiero o contrato de Leasing, de equipos tecnológicos con derecho a compra, e implantar nuestros propios centros de cómputo y aulas virtuales.

Metas

- Designar un espacio físico al inicio del Plan, para la implementación de los Centros de Cómputo del CENECU.
- Adquirir muebles y enseres a partir del primer trimestre del Plan, para los Laboratorios informáticos.
- Mejoramiento del 90% de las instalaciones de talleres y aulas del Centro de formación, hasta fines del 2011.

Resultado 6:

Fortalecimiento de los Procesos

Estrategia

Fortalecer la comunicación interna y externa, para fluir de una manera eficiente y eficaz los procesos en la prestación de los servicios de capacitación.

Metas

- Diseñar en el segundo semestre de iniciado el Plan, un programa de comunicación para transmitir la información que cada departamento o empleado necesita, por medio de intranet.
- Mantener a los miembros de la organización y clientes externos, informados de los cambios y decisiones dentro de la Institución, a través de reuniones periódicas, e informativos, a partir del inicio del Plan.
- Evaluar semestralmente si la comunicación fluye continúa y efectivamente.

Estrategia

Elaborar un Plan de Acción estableciendo, actividades prioritarias, responsables tiempos y costos.

Metas

- Establecer en el primer trimestre de inicio del Plan, Medios y recursos con los que contara la Institución, para desarrollar las acciones como: recursos humanos, materiales y recursos económicos.
- Asignar, a fines del primer trimestre de iniciado el Plan Estratégico, los responsables de cada tarea, quienes preferentemente deben estar involucrados en la elaboración del plan de acción.
- Crear un departamento de Desarrollo Organizacional que evalúe tiempos, costos y cumplimiento de tareas, a partir del segundo semestre de inicio del Plan Estratégico.

Resultado 7:

Ampliación de Cobertura de Capacitación y Servicios

Estrategia

Promover eventos de capacitación vía On-Line con Instituciones educativas de otros Países como Europa, EEUU y Sur América, organizada por el CENECU en función a convenios internacionales.

Metas

- Concretar 3 alianzas estratégica Institucionales de Capacitación Extranjera para obtener la transferencia tecnológica, hasta fines del primer semestre del 2011.
- Certificar internacionalmente la capacitación vía On-Line, a inicios del segundo semestre del 2011.
- Realizar a partir del 2012, intercambios de participantes, en la diferentes áreas, con Centros de Capacitación Extranjeras.

Estrategia

Agregar nuevos servicios como la asesoría y solución de problema, a través de la realización de diagnósticos en la aplicación de procesos de las empresas e industrias.

Metas

- Crear a partir del inicio del Plan, un Departamento de Desarrollo Empresarial.
- Contar a inicios de primer trimestre del 2011, con personal calificado para el asesoramiento y solución de problemas de las empresas.
- Elaborar anualmente diagnósticos de la institución actual, de las empresas e industria para conocer sus deficiencias.
- Asesorar durante el tiempo que dure el Plan estratégico por los menos 120 empresas.

Estrategia

Diversificar la oferta académica del CENECU, para atender otras áreas de capacitación que requieran las empresas comerciales e industriales, de tal manera que se pueda captar una mayor demanda para generar recursos para la autogestión.

Metas

- Planificar de acuerdo a requerimiento de la demanda, durante el segundo semestre del 2010.
- Incentivar la participación de los formados, durante la ejecución de la capacitación.
- Programar eventos anualmente, durante los meses de mayor demanda, para la ejecución de la capacitación a las empresas comerciales e industriales.
- Programar eventos anuales, durante horarios sugeridos por la demanda.
- Monitorear y evaluar los avances, durante la ejecución de la capacitación.

4.12. PLANIFICACION OPERATIVA

RECURSOS					CRONOGRAMA SEMESTRALES						
ACTIVIDADES	HUMANO	MATERIAL	ECONÓMICO	RESPONSABLE	1	2	3	4	5	6	RESULTADOS ESPERADOS
PLA DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL			\$ 50.100,00								
<ul style="list-style-type: none"> Diseñar un modelo de gestión empresarial para la institución basado en la valorización de competencias y en la obtención de resultados. Elaborar un plan de capacitación para el personal docente y administrativo del CENECU para garantizar la calidad de educación profesional y satisfacer de mejor manera las necesidades del formando. Delegar la autoridad por concurso de méritos, considerando la trayectoria y experiencia, que el candidato tenga en manejo de recursos humanos, administración de empresas, y sobre todo conozca el sector que va a dirigir. 	3	Material de Escritorio	\$ 15.000,00	Director Ejecutivo Director Tec. Área Director R. Humanos							Personal Motivado y bien remunerado
	2	Material de Escritorio	\$ 32.600,00	Director Tec. Área Director R. Humanos							Semestralmente se incrementa el número de servidores capacitados en 20%.
	5	Material de Escritorio	\$ 2.500,00	Directorio CENECU							Reglamento Interno puesta en Marcha Directivos Acorde al Perfil.
MEJORAMIENTO DE LOS PROCEOS DIDACTICOS			\$ 15.000,00								
<ul style="list-style-type: none"> Diseñar y ejecutar planes y programas de estudio que articulen nuevas aplicaciones informáticas y tecnología multimedia para facilitar el proceso de enseñanza - aprendizaje, consensuando con los involucrados en dicho proceso. 	8	Material de Escritorio Planes y Programas de estudios referenciales	\$ 15.000,00	Director Ejecutivo Director Tec. Área Director de Planificación							Planes y Programas puestos en plena marcha.

RECURSOS					CRONOGRAMA SEMESTRALES						RESULTADOS ESPERADOS
ACTIVIDADES	HUMANO	MATERIAL	ECONÓMICO	RESPONSABLE	1	2	3	4	5	6	
BASE DE DTAOS PARA MONITOREO DE EMPRESAS Y PARTICIPANTES			\$ 30.500,00								
<ul style="list-style-type: none"> Elaborar estudios de mercado que permitan obtener información sobre las principales empresas cuyo personal ya ha recibido capacitación en el CENECU y de las potenciales empresas que podrían sumarse a futuro, así como de las preferencias de capacitación de los clientes potenciales, comportamiento de la competencia, costo y precio de venta del servicio y canales de distribución. Conocer la tasa de empleo y darle seguimiento a egresados, para saber si la formación impartida por el CENECU han sido puesto en práctica en el Mercado Laboral. 	10	Material de Escritorio	\$ 28.500,00	Director Tec. Área Líder G. Operativa Responsable de Marketing							Base de datos Implantada y en plena operación
	2	Material de Escritorio	\$ 2.000,00	Líder G. Operativa Responsable de Marketing							Base de datos Implantada y en plena operación
MARKETING			\$ 206.500,00								
<ul style="list-style-type: none"> Diseñar un plan de publicidad para incrementar la cobertura de capacitación a nivel empresarial. Crear un Call Center para brindar una mejora de Atención al Cliente a través de la información de cursos y servicios que presta el CENECU. Crear una página Web del Centro para dar a conocer los eventos programados y la realización de inscripciones y pagos vía On-Line. Remodelar totalmente las oficinas de atención al Público para el cliente se sienta cómodo y la Institución pueda brindar una buena imagen. 	3	Material de Escritorio de Publicidad	\$ 90.000,00	Líder G. Operativa Responsable de Marketing							Cursos Difundidos clientes externos
	2	Espacio Internet	\$ 70.000,00	Líder G. Operativa Responsable de Marketing							Buena atención al cliente y a tiempo
	2		\$ 6.500,00	Líder G. Operativa Responsable de Marketing							Clientes informados
	8	Material de Construcción	\$ 40.000,00	Líder G. Operativa Responsable de Marketing							Clientes satisfechos

RECURSOS					CRONOGRAMA SEMESTRALES						RESULTADOS ESPERADOS	
ACTIVIDADES	HUMANO	MATERIAL	ECONÓMICO	RESPONSABLE	1	2	3	4	5	6		
FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN			90.500,00									
<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con los requisitos necesarios para que el CENECU aplique a la Certificación de las normas ISO 9000 / 14000 y entregar un servicio de calidad así como coadyuvar a la protección del medio ambiente • Afianzar lasos estratégicos para ejecutar proyectos de formación profesional con empresas privadas, Org, gremios y otros, a nivel regional. • Realizar convenios de cooperación mutua e intercambio de experiencias con centros de Capacitación a nivel de Sudamérica como SENAI de Brasil, SENA de Colombia, SENATI de Perú, SENCE de Chile. • Crear con apoyo del Gobierno una Comisión DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES con la encomienda de proyectar, organizar y promover en todo la Provincia del Guayas como plan piloto, de acuerdo con las disposiciones aplicables, el desarrollo de los Sistemas Normalizado y Certificación de Competencia Laboral. • Solicitar a través del Gobierno Nacional Créditos no reembolsables con Gobiernos y Organismos Internacionales dedicadas al desarrollo educativo dedicados al desarrollo educativo de los Países subdesarrollados. • Elaborar un contrato de arrendamiento financiero ó contrato de Leasing de equipos tecnológicos con derecho a compra, e implantar nuestros propios centros de cómputo y aulas virtuales. 	30	Material de Escritorio Normas Reglamentos	30.000,00	Director Ejecutivo Director Tec. Área Director de Planificación							Aprobación Certificación ISO	
	2	Material de Escritorio	2.500,00	Director Tec. Área Líder G. Operativa								Proyectos en Ejecución
	3	Material de Escritorio	15.000,00	Director Ejecutivo Director Tec. Área Director de Planificación								Convenios Firmados y en Ejecución
	5	Material de Escritorio Normas Referenciales	4.500,00	Gobierno Nacional Ministerio de Trabajo Director Ejecutivo Director Tec. Área								Normas de Certificación puesta en Marcha
	2	Material de Escritorio	3.500,00	Gobierno Nacional Ministerio de Trabajo Director Ejecutivo Director Tec. Área								Créditos Concedidos
	2	Material de Escritorio	35.000,00	Director Tec. Área Líder G. Operativa Líder Desarr. Instit.								Número de Equipos Tecnológicos puesto en marcha

RECURSOS					CRONOGRAMA SEMESTRALES						RESULTADOS ESPERADOS
ACTIVIDADES	HUMANO	MATERIAL	ECONÓMICO	RESPONSABLE	1	2	3	4	5	6	
FORTALECIMIENTO DE LOS PROCESOS			\$ 33.500,00								
<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer la comunicación interna y externa para fluir de una manera eficiente y eficaz los procesos en la prestación de los servicios de capacitación. 	4	Material de Escritorio	\$ 28.000,00	Director Tec. Área Líder G. Operativa Líder Desarr. Instit.							Personal Interno y Externo bien informado en un 100%
<ul style="list-style-type: none"> Elaborar un Plan de Acción estableciendo, actividades prioritarios, responsables tiempos y costos. 	2	Material de Escritorio	\$ 5.500,00	Líder G. Operativa Director de Planificación Líder de Desarrollo Org.							Procesos mejorados en un 98%
AMPLIACIÓN DE COBERTURA DE CAPACITACIÓN Y SERVICIOS			\$ 78.500,00								
<ul style="list-style-type: none"> Promover eventos de capacitación vía On-Line con Instituciones educativas de Otros Países como Europa, EEUU Y Sur América, organizadas por el CENECU en función a convenios internacionales. 	5	Material de Escritorio Equipos y Tecnología Internet	\$ 35.000,00	Director Ejecutivo Director Tec. Área Director de Planificación Líder G. Operativa							Eventos vía On-Line puesta en marcha en un 90%.
<ul style="list-style-type: none"> Agregar nuevos servicios como la asesoría y solución de problemas a través de la realización de diagnósticos en la aplicación de procesos de las empresas e industrias. 	10	Material de Escritorio	\$ 25.500,00	Director Ejecutivo Director Tec. Área Director de Planificación Líder G. Operativa							Asesoría Empresarial puesta en marcha en un 100%.
<ul style="list-style-type: none"> Diversificar la oferta académica del CENECU para atender otras áreas de capacitación que requieren las empresas comerciales e industriales, de tal manera que se pueda captar una mayor demanda para generar recursos para la autogestión. 	15	Material de Escritorio Equipos y Tecnología Internet	\$ 18.000,00	Director Tec. Área Líder G. Operativa Responsable de Marketing							Clientes Satisfechos e incremento de la Demanda.

Se la realizará en todas sus etapas a través de los medios de verificación. La evaluación permitirá definir los avances en la ejecución.

Adicionalmente se efectuarán estudios de evaluación de impacto dirigido a los egresados, bajo el análisis de la situación laboral y el desarrollo de competencias laborales antes y después de haber recibido el curso, auscultando la eficiencia y eficacia de la enseñanza – aprendizaje, midiendo o evaluando los factores de la producción en el campo de formación profesional.

4.13. PRESUPUESTO

PRESUPUESTO CENECU AÑO 2011		
PARTIDAS	CONCEPTO	ASIGNACIÓN
53.01.00	SERVICIOS BÁSICOS	\$ 70.272,00
53.02.00	SERVICIOS GENERALES	\$ 94.320,00
53.03.00	TRASLADO, VIATICOS Y SUBSISTENCIA	\$ 10.750,00
53.04.00	INSTALACIÓN MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN	\$ 59.491,02
53.06.00	CONTRATACIÓN E INVESTIGACIÓN	\$ 78.950,00
53.07.00	GASTOS INFORMÁTICA	\$ 3.200,00
53.08.00	BIENES EN USO Y COSUMO	\$ 20.456,00
57.01.00	IMPUESTOS, TASAS Y CONTRIBUCIONES	\$ 6.713,10
84.01.00	BIENES MUEBLES	\$ 38.510,00
	TOTAL PRESUPUESTO	\$ 382.662,12

PRESUPUESTO PLAN ESTRATEGICO	
RESULTADOS	USD
RESULTADO 1	\$ 30.500,00
RESULTADO 2	\$206.500,00
RESULTADO 3	\$ 50.100,00
RESULTADO 4	\$ 15.000,00
RESULTADO 5	\$ 90.500,00
RESULTADO 6	\$ 33.500,00
RESULTADO 7	\$ 78.500,00
TOTAL	\$ 504.600,00

Presupuesto CENECU 2009	\$ 382.662,12
Presupuesto Plan Estratégico Promedio Anual (3 años)	\$ 168.200,00
% Particip. Presup. General Promedio Anual	43,96%

El presupuesto del CENECU para el año 2011, asciende a \$ 382.662,12: mientras que para desarrollar y poner en marcha el Plan Estratégico propuesto para la institución, es de: \$ 504.600,00 para los próximos tres años, y que anualmente representa aproximadamente \$ 168.200,00: que porcentualmente significa el 43,96% del total del presupuesto del año 2011.

4.14. CONCLUSIONES

1. En los últimos años el CENECU ha perdido participación en el mercado de capacitación y formación profesional, la tendencia es decreciente en parte por el crecimiento de la competencia que captan un porcentaje significativo del mercado y por otro lado por deficiente internas tanto administrativas como de recursos humanos y financieras.
2. Se identifica a la falta de información, como una de las causas por la que se representa esta reducción de participantes a cursos, y es lógico suponer que si las empresas están desinformadas sobre los cursos de capacitación y profesionalización, poco pueden hacer para acceder a los mismos, provocando una baja en el cumplimiento de las metas.
3. Las empresas buscan generalmente un mejor nivel de capacitación, con avances tecnológicos y aplicaciones de las nuevas tecnologías de la información, utilización de equipos multimedia modernos de acuerdo al desarrollo actual en la informática, con lo que el CENECU en los actuales momentos no cuenta.
4. El personal técnico – administrativo no es 100% competitivo, hay deficiencias en la calidad de Instructores, en la mala atención a los clientes, las remuneraciones que perciben son bajas, lo que produce desmotivación y redunda negativamente en el logro de los objetivos Institucionales.

La capacitación al personal técnico del CENECU, que imparten los cursos de capacitación y profesionalización es deficiente, apenas algunos han recibido un solo curso en los dos últimos años.

5. La no disponibilidad de una base de datos de las empresas del sector comercial e industrial, impide que el CENECU difunda adecuadamente sus programas de capacitación.

6. No existe un sistema de seguimiento que permita evaluar el impacto de la capacitación que reciben los formados, así como determinar cuáles son sus necesidades, situación que coadyuvado a la pérdida de participantes en los sectores comerciales e industriales muestran de ello es que en la encuesta realizada se evidencia que los participantes actuales que el CENECU capacita son menores de 20 años que en su mayoría no se encuentra laborando, y son Bachilleres, siendo un porcentaje reducido de participantes que pertenecen a los sectores económicamente activos.

4.15. RECOMENDACIONES

1. Realizar continuamente procesos de investigación de mercado con el objetivo de obtener datos importantes sobre la competencia, los cambios en la conducta y necesidades de nuestros clientes, los cuales servirán como guía para la toma de decisiones.
2. Se debe propiciar una campaña de difusión y un buen plan de Marketing, que permitan a las empresas importantes mantenerse informadas sobre las ofertas de capacitación programadas por el CENECU.
3. Es necesario actualizar los programas de estudios, en función a las necesidades de capacitación de las empresas comerciales e industriales. Se debe contar con infraestructura moderna, con aulas de clase que faciliten el desarrollo actual en la informática, así como los implementos necesarios, para un buen aprendizaje.
4. Mejorar las remuneraciones que perciben, tanto el personal encargado de la capacitación como el personal administrativo, para que se traduzca en un mayor compromiso que mejore la imagen corporativa de la Institución.

Capacitar al personal para que estén al mismo nivel o a un nivel superior que la competencia, esto hará que se incremente la preferencia de capacitación en el CENECU.
5. La importancia de mantener una estrecha relación con el cliente para conocer sus gustos, hábitos y necesidades, de manera que favorezca, en la medida de lo posible, la ya de por sí compleja labor de capacitación. En

este sentido, la incorporación de estrategias basadas en soluciones CRM facilitarían ese entendimiento y proporcionarían resultados significativos para la Institución, donde estarán comprometidos no solamente los Directivos del CENECU si no todos los empleados de la misma.

6. Para el posicionamiento del CENECU es necesario cambiar la tendencia de los últimos años, para esto se debería emprender acciones de acuerdo a los ejes sugeridos en el Plan Estratégico que acompaña a este trabajo investigativo.

4.16. CRONOGRAMA

ACTIVIDAD	AÑO 2011																			
	Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Elaboración del Anteproyecto de Tesis		■	■	■																
Presentación para proceso de aprobación legal				■	■	■	■	■												
Aplicación de Métodos y técnicas de investigación							■	■	■	■										
Recopilación de información										■	■									
Tabulación de resultados y análisis de información											■	■								
Borrador del informe													■	■						
Desarrollo definitivo del informe de tesis														■	■	■	■	■		
Presentación para trámite legal																	■	■		
Sustentación																			■	■

4.17. PRESUPUESTO

Presupuesto: Suministros y Materiales

Cantidad	Denominación	Valor: \$
1500	Hojas de papel bond 75 gramos tamaño A4	30,00
2	Cartucho para impresora	40
2	Cuadernos	2
10	CD – R	10
10	LAPICES	2
10	Esferográficos	2,50
2	Reglas	1
2	Sacapuntas	1
2	Borradores	1
4	Resaltadores	3,20
2	Textos de consultas	48
3	Revistas y periódicos	5,00
	TOTAL\$	184,70

Financiero.-

CONCEPTOS	VALOR
Humanos	400
Físicos	325
Suministros y Materiales	184,70
Total.....\$	1026,70

4.18. BIBLIOGRAFÍA

1. ASPATORE, Jonathan R: Al Día en Comercio Electrónico, Editorial Mc Graw Hill, México, 2001.
2. ANDER E, Aguilar M. como elaborar un Proyecto Editorial Lumen Buenos Aires Argentina (16° Edición), 2004
3. BERRY, Thomas. Como gerenciar la transformación hacia la calidad total. 1ra. Edición. México. 1990.
4. CARDENAS, M, Evolución de la gerencia de Recursos Humanos y su relación con procesos de cambio organizacional. Editorial Gráficos Colombia, 1992
5. CAMP, Robert, Benchmarking, Editorial Panorama Editorial, S.A, 1993
6. CAMP, Robert, Gestión para la calidad, Primera edición MINISTERIO DE ENERGÍA, URC/QAP, 2000
7. Donnelly Gibson Ivancevich, Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas, 1997.
8. DIPRETE, Lori, Perfeccionamiento de la metodología de la garantía de calidad, Primera edición serie Xelts España, 1995.
9. Day, George S.: La Organización que actúa en función del Mercado, Editorial Norma, Colombia, 2000.
10. Declaración sobre la ciencia y el uso del saber científico. Adoptado por la Conferencia mundial sobre la ciencia el 1 de julio 1999, Texto Final.
11. Diagnóstico y sugerencias de política para elevar la productividad y competitiva de la economía Ecuatoriana, julio 2002.

12. González Recuenco, Javier, Salutergui Palacios, Javier y Sánchez de Toro, Jerónimo.: Londres, Prentice Hall, 2000.
13. Hiebing, Román G. Jr.: Como Preparar el Exitoso Plan de Mercadotecnia, Editorial Mc Graw Hill, Bogotá 1994.
14. Indicadores de competitividad: Apertura comercial y capital humano
Apuntes de economía N° 30 del Banco Central del Ecuador, Junio 2003.
15. James A.F. Stoner y R. Edgard Freeman, Administración, quinta edición, editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
16. MARTIN, William, Calidad en el Servicio al Cliente, Ed. Castillo S.A
17. MARIÑO Hernando, Planificación Estratégica de la calidad total, "Editores T/m Santa Fe de Bogotá – Colombia.
18. Philip Kotler y Gary, Arnstrong, Fundamentos de Mercadotecnia, Segunda Edición, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
19. Piattini Mario, Adoración de Miguel y Marcos Esperanza.: Diseño de bases de datos relacionadas, Ed. Alfa Omega.
20. Porter, Michael.: "Estrategia Competitiva", Reí Argentina S.A., Buenos Aires, Argentina, 2° ed. 1992.
21. Plan Estratégico ESPOL 2008-2 012.
22. Resoluciones Internas del CENECU.
23. RH Sampieri, CF Collado, PB Lucio..., Metodología de la investigación, - McGraw-Hill, 1991.
24. SERENA, Humberto, Planeación y gestión estratégica, Colombia, 1996.

25. Treacy, Michael.: La Disciplina de los Líderes del Mercado, Editorial Norma, Colombia, 1995.

26. Vademécum Legal del CENECU junio 1997

4.19. **WEBGRAFIA**

1. [www.unesco.org/science/wcs/esp/declaracion s.htm](http://www.unesco.org/science/wcs/esp/declaracion%20s.htm)
2. <http://www.org.pe/xdan/gerinf05.htm>
3. [http://ec.europa.eu/education/programmes/elearning/programme es.html](http://ec.europa.eu/education/programmes/elearning/programme%20es.html)
4. [http:// www.senai.br/br/home/index.aspx](http://www.senai.br/br/home/index.aspx) Servicio Nacional de Aprendizaje Industrial
5. [http:// www.sena.edu.co/portal](http://www.sena.edu.co/portal) Servicio Nacional de Aprendizaje
6. [http:// www.senati.edu.pe/Inicio.htm](http://www.senati.edu.pe/Inicio.htm) Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial
7. [http:// www.sence.Gob.cl](http://www.sence.Gob.cl) Servicio Nacional de Capacitación y Empleo.
8. [http:// www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor](http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor)
9. [http:// www.aacrm.org/home.html](http://www.aacrm.org/home.html)
10. [http:// www.dku.com.ve/biblioteca/documentos/art006.html](http://www.dku.com.ve/biblioteca/documentos/art006.html), Olivera,2000, tecnologías para la administración estratégica del conocimiento.

FANEXOS

ENCUESTAS PARA EMPRESAS

1. Datos generales de su Empresa

1.1 Identifique los datos de su Empresa

Nombre:.....

Dirección:.....

Casilla Postal:.....Teléfono:.....

E-mail:.....Página Web:.....

1.2 Identifique la actividad que desarrolla su empresa

a. Industrial

d. Construcción

b. Comunicaciones o transporte

e. Servicios

c. Otra

1.3 ¿Cuántas personas trabajan actualmente en su empresa?

	De 1 a 9	De 10 a 49	De 50 a 99	Más de 100
Nº de personas				

1.4 Número de personal de acuerdo al nivel de instrucción.

Nivel de instrucción	Primaria	Básico	Bachillerato	Media superior	Superior
Indique el Nº en la Casilla Correspondiente					

1.5 ¿Quién es el responsable de capacitación?

Nombre:.....

Cargo:.....

2. Capacitación recibida

2.1 ¿Cómo efectúa el Desarrollo del Talento Humano en su Empresa?

a. Capacidad interna

c. Capacidad interna y externa

b. Capacidad externa

d. Ninguna

2.1.2 Si su respuesta en b, indique donde:

SECAP
 CENECU
 IDEPRO
 CAMARA DE INDUSTRIAS
 CAMARA DE COMERCIO

UNIVERSIDADES/POLITECNICA
 FUNDACIONES
 COLEGIOS PROFESIONALES
 OTROS

2.2 ¿El personal de su Empresa recibió capacitación en el CENECU, en los últimos 3 años?

a. Si Cuántas personas:..... b. No

2.2.1 Si tu respuesta es SI, indique las razones:

a. Por el alto nivel de Capacitación
 b. entrenamiento y prácticas
 c. Nivel adecuado de Instructores
 d. Otros

2.2.2 Si su respuesta es NO, indique las razones:

a. Falta de información
 b. Por el bajo nivel de capacitación
 c. Poca facilidad de pago
 d. Bajo nivel tecnológico
 e. Mala atención
 f. Bajo nivel de instructores
 g. Otros

3. Capacitación Requerida

3.1 ¿Qué meses considera que son los más adecuados para impartir capacitación en su Empresa?

Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Cualquier mes
Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	

3.2 ¿Qué días y qué horarios son los más adecuados para que su personal pueda participar en cursos de capacitación?

Lunes a Viernes			Sábado	Cualquier día
Matutino (07:00 a 10:00)	Vespertino (14:00 a 17:00)	Nocturno (18:00 a 21:00)	Diurno (07:00 a 15:00)	Cualquier hora

3.3 ¿Cuántas horas considera usted las adecuadas para que sus trabajadores puedan participar en cursos de capacitaciones?

Nº de horas	Menos de 20	20 a 40	40 a 60	Más de 60
Marcar con X la casilla correspondiente				

3.4 ¿Dónde prefiere que se desarrolle la capacitación?

Lugar de capacitación	CENECU	Empresa	Empresa - CENECU	Otros
Marcar con X la casilla correspondiente				

3.5 ¿En qué Áreas considera usted que deben capacitarse sus trabajadores?

Contabilidad Computarizada	<input type="checkbox"/>	Excel Financiero	<input type="checkbox"/>
Computación	<input type="checkbox"/>	Administración Tributaria	<input type="checkbox"/>
Autocad 2D – 3D	<input type="checkbox"/>	Ingles	<input type="checkbox"/>
Programas para su Desarrollo Personal	<input type="checkbox"/>	Diseño Gráfico y Pagina Web	<input type="checkbox"/>
Ensamblaje, Mantenimiento e Instalación	<input type="checkbox"/>	Asistente Administrativo	<input type="checkbox"/>
Video Digital	<input type="checkbox"/>	Importaciones y Exportaciones	<input type="checkbox"/>

3.6 ¿Conoce que su empresa que el CENECU está calificado por el CNCF?

SI NO

3.7 ¿Estaría su Empresa dispuesta a suscribir un Convenio Específico de Asistencia Técnica y Capacitación con el CENECU?

SI NO

3.8 ¿Qué sugerencias desea formular al CENECU?

.....

.....

.....

Formulario llenado por:..... Fecha:.....

ENCUESTA PARA PARTICIPANTES DE CURSOS

Curso:.....

Nombre del Instructor:.....

1. Datos generales del trabajador y su Empresa

1.1 Identifique los datos de su Empresa, en caso que usted trabaje

Nombre:.....

Dirección:.....

Casilla Postal:..... Teléfono:..... Fax:.....

E-mail:..... Página Web:.....

1.2 Identifique el sector y área donde se ubica su empresa.

Industrial

Comunicaciones o transporte

Otra

Construcción

Servicios

1.3 Identifique su puesto y/o cargo dentro de su Empresa

Propietario o cargo profesional

Mando medio

Otro

Personal administrativo

Personal técnico u operativo

1.4 Nivel de instrucción / Edad

Nivel de instrucción	Primaria	Básico	Bachillerato	Media superior	Superior
Marcar con X la casilla correspondiente					

Edad	Menor a 20	Entre 21 y 30	Entre 31 y 40	Entre 41 y 50	Mayor a 51
Marcar con X la casilla correspondiente					

2. Capacitación recibida

2.1 ¿Cuáles son los cursos en los que ha participado en el CENECU?

a..... c.....

b..... d.....

2.2 ¿La capacitación recibida ha sido aplicada en su trabajo?

- a. Si de manera inmediata
- b. Probablemente en el futuro
- c. Aún no sabe
- d. Probablemente no

2.3 ¿La duración del curso es:

	Muy Corto	Corto	Adecuado	Largo	Muy largo
Duración del Curso					

3. Capacitación requerida

3.1. ¿En qué Áreas le gustaría capacitarse?

- | | | | |
|----------------------------|--------------------------|---------------------------------------|--------------------------|
| Computación | <input type="checkbox"/> | Programas para su Desarrollo Personal | <input type="checkbox"/> |
| Contabilidad Computarizada | <input type="checkbox"/> | Importaciones y Exportaciones | <input type="checkbox"/> |
| Asistente Administrativo | <input type="checkbox"/> | Inglés | <input type="checkbox"/> |
| Excel Financiero | <input type="checkbox"/> | Otros (Por favor Especifique)..... | |
| Administración Tributaria | <input type="checkbox"/> | | |

3.2 En caso de requerir capacitación, marque con una X los mese más adecuados:

Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Cualquier mes
Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	

3.3 Indique los días más adecuados para participar en cursos de capacitación.

Lunes a Viernes			Sábado	Cualquier día
Matutino (07:00 a 10:00)	Vespertino (14:00 a 17:00)	Nocturno (18:00 a 21:00)	Diurno (07:00 a 15:00)	Cualquier hora

3.4 Indique el número de horas que considere adecuadas para participar en cursos de capacitación.

Nº de horas	Menos de 20	20 a 40	40 a 60	Más de 60
Marcar con X la casilla correspondiente				

3.5 Señale algunas sugerencias que quiera formular al CENECU.....

.....

.....

ENCUESTA PARA LOS EMPLEADOS CENECU

CLIMA LABORAL

Por favor, dedique 10 minutos a completar esta encuesta, la información obtenida servirá para conocer el nivel de satisfacción de los empleados. Sus respuestas serán tratadas de forma CONFIDENCIAL Y ANÓNIMA y serán analizados de forma agregada.

A lo largo de esta encuesta le haremos una serie de preguntas sobre distintos aspectos de la empresa. Por favor, utilice la siguiente escala para responder.

1. No
2. No, pero con algún Matiz
3. Si, No/ Depende
4. Sí, pero con algún Matiz
5. Si

1.- La empresa en General:

- ¿Está usted satisfecho con su trayectoria en la empresa?
- ¿Le gusta la empresa?
- ¿Se siente integrado en su empresa?
- ¿Se siente orgullo de pertenecer a ella?
- ¿Es usted consciente de lo que aporta a la empresa?
- ¿La considera como un poco suya, como algo propio?

1	2	3	4	5

2.- Sobre su puesto de Trabajo en la Empresa.

2.1 ¿Su puesto en la empresa...

- Está en relación con la experiencia que usted posee?
- Está en relación con su titulación académica?
- Está lo suficientemente valorado?
- Le gustaría permanecer en su puesto de trabajo dentro de su empresa?
- Existen posibilidades de movilidad en su empresa?

1	2	3	4	5

3.- Reconocimiento y Remuneraciones

3.1 Reconocimiento

¿Considera que realiza un trabajo útil para la empresa?

¿Tiene usted un cierto nivel de seguridad en su trabajo, de cara al futuro?

¿Es posible una promoción laboral basada en resultados?

¿Cree usted que en su empresa existe una igualdad de oportunidades entre los empleados?

1	2	3	4	5

3.2 Remuneración

¿Considera que su trabajo está bien remunerado?

¿Su sueldo está en consonancia con los sueldos que hay en su empresa?

¿Cree que su remuneración está por encima de la media en su entorno social, fuera de la empresa?

¿Cree que su sueldo está en consonancia con la situación y marcha económica de la empresa?

1	2	3	4	5

Fecha:.....

ENCUESTA A EMPLEADOS DEL CENECU

A su criterio que aspectos de los indicados en el listado considera como más crítico?

DIRECCIÓN TÉCNICA DE ÁREA

- Que no exista un plan de estratégico del Centro ()
- Que varias empresas ofrezcan el mismo servicio ()
- Que el CENECU este Politizado ()
- Que el CENECU no tenga las normas ISO ()

GESTION DE RECURSOS HUMANOS

- Que exista problemas de comunicaciones interna ()
- Que no exista incentivos para el personal ()
- Que no existe una buena Valoración acorde a su perfil ()
- Que no exista posibilidades de movilidad ()
- Que no exista apoyo en la capacitación del Personal ()

MARKETING ESTRATÉGICO

- Que no se dé un buen servicio al Cliente ()
- Que no exista un seguimiento y determinación de necesidades de los clientes ()
- Que no exista un plan de Mercadeo ()
- Que no exista una Base de Datos de los Clientes más importantes ()

GESTIÓN OPERATIVA

- Que los Programas y Planes de Estudios Actuales no sea los más adecuados ()
- Que no se esté cumpliendo con las Metas Programadas ()
- Que no exista tecnología acorde a las necesidades del Centro ()
- Que no exista seguimiento en los procesos ()
- Que no exista análisis en los procesos ()

Fecha:.....

Anexo 6

ESTRUCTURA ORGANICA POR PROCESOS DEL CENECU NACIONAL



EI CENECU

AREAS DE ATENCION AL CLIENTE

Los cursos que se oferta a clientes se clasifican en dos grupos del sector: Industrial y de Comercio y Servicios.

AREA INDUSTRIAL

1. Confecciones Industriales
2. Artesanías
3. Belleza

COMERCIO Y SERVICIO

1. Comercialización
2. Servicios
3. Administración
4. Finanzas
5. Computación

OPCIONES DE ATENCIÓN A CLIENTES

El CENECU para atender las necesidades de formación y Capacitación Profesional en sus Centros de Operativos, desarrolla procesos formativos para todos los segmentos de la población, las opciones que tienen los participantes son:

Formación de Jóvenes: Dirigido a estratos poblacionales de edades comprendidas entre los 13 a 18 años.

Formación de Adultos: Cursos programados para personas mayores de 18 años.

Perfeccionamiento: Cursos orientados a la formación de Técnicos y Tecnólogos.

Capacitación: Para personas del sector formal e informal que requieren adquirir o complementar conocimientos.

CENTRO DE ATENCION AL CLIENTES

CENTROS DE FORMACION GRANDES

- Industrial del Norte – CERFIN
- Industrial del Litoral – CERFIL
- Industrial de Ambato – CEFIA
- Industrial de Cuenca – CEFIC
- Comercio y Servicios – Quito
- Comercio y Servicios y de la Mujer – Guayaquil

CENTROS DE FORMACION MULTIPLE

- Tulcán
- Ibarra
- Quito Sur y su Unidad Operativa anexa
- Santo domingo de los Tsáchilas.
- Amazonía

- Riobamba
- Manta
- Machala
- Loja
- Esmeraldas
- Centro de Artes Gráficas, Quito
- Centro de Santa Elena

10.3 COORDINACIONES

- Guaranda (Depende de CEFIA)
- Pastaza (Depende de CEFIA)
- Cotopaxi (Depende de CEFIA)
- Babahoyo

RECURSOS DEL PLAN

Los recursos humanos, físicos, financieros y tecnológicos que intervendrán en la ejecución del Plan, se sintetizan en los siguientes:

HUMANOS

30 servidores a nombramiento en lo que respecta al Centro de Operativo de la Ciudad de Guayaquil, Distribuidos en las siguientes categorías:

- | | |
|-----------------|----|
| • Directivos | 1 |
| • Profesionales | 16 |
| • Técnicos | 8 |

- Administrativos 3
- Servicios 2

FISICOS

En lo que respecta a centros fijos del CENECU éstos en números de 18 Centros Operativos fijos, 4 Coordinaciones provinciales y un Anexo ubicados estratégicamente en el ámbito nacional, servirán para desarrollar coordinadamente con el Centro Operativo de la Ciudad de Guayaquil cursos de corta, mediana y larga duración, en alrededor de 1.047 tipos de cursos, de los grandes grupos ocupacionales, Confección Industrial, Artes Gráficas y de toda aquellas que se derivan de la actividad Comercial y de Servicios.

TECNOLOGICO

Factor importante para ofertar e impartir cursos con calidad y de acuerdo a la demanda de los usuarios, es el nivel tecnológico con el que dispone la institución a través de su personal técnico y maquinaria existentes en sus Centros y principalmente el apoyo técnico y en y en equipamiento de talleres de Confecciones industriales, que otorga el Gobierno del Japón para el fortalecimiento de los Centros Grandes como de Comercio y Servicios de la Mujer de Guayaquil a través del Proyecto de Entrenamiento Vocacional en el Ecuador, mediante la cooperación Financiera no reembolsable.







