

Capítulo II

Planeación y Control estratégico del negocio

2.1 Análisis del MacroAmbiente

2.1.1 Factores Económicos

Para poder analizar todos los componentes de los factores externos que inciden en el programa de Educación a Distancia, se ha dividido en dos componentes:

Análisis de los factores externos a nivel país.

Análisis de los factores externos de la industria.

Según estudios realizados por el Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censo INEC, se prevee que la inflación para el año 2004 será de 5%. Para ratificar esta información, se muestra en el gráfico 2.1 la variación del Índice del Precio al Consumidor en los últimos años factor importante para el cálculo de la inflación.

Según estos datos se puede calcular que durante los últimos años la inflación ha estado a la baja: 2001 22.4%, 2002 9.4%, 2003 9.8%

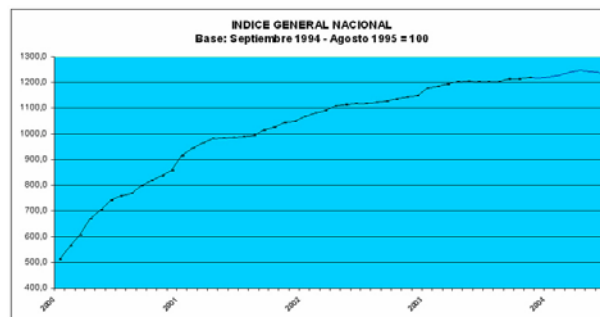


Gráfico 2-1. Índice General IPC 2000 a 2004

Fuente: Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censo (INEC)
Elaborado por: Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censo (INEC)

A pesar de que el salario real promedio que es igual al salario mínimo vital y remuneraciones complementarias restando la inflación; que durante los primeros años de dolarización permanecieron por debajo del nivel que tenían antes del año 2004, ocasionó que parte de las familias ecuatorianas que antes no podían hacer, ahora puedan acceder a bienes considerados como fuera de presupuesto es decir pueden adquirir un DVD, un auto, una casa a largo plazo.

Este fenómeno económico social se generó debido a que los ingresos que perciben la mano de obra artesanal y agrícola, aumentó en gran proporción por el redondeo de la moneda en el año 2.000. Este redondeo hizo que los ingresos económicos de este grupo de la población se desarrollen considerablemente. Por ejemplo, un operador artesanal en el año 1.999 facturaba como honorarios profesionales por revisar una máquina la suma de 50.000 sucres, con la dolarización, factura por el mismo servicio la suma de \$50 dólares (convertido a sucres simbolizaría 1'250.000 sucres) cifra que en una economía sucretizada nunca se le hubiera ocurrido cobrar pero con dolarización es considerado como un valor bajo.

El IPP (índice de precios al productor) es el índice que mide la variación existente en el precio de los materiales que utilizan las empresas para producir un bien o generar un servicio. La economía indica que una variación alta del IPP significa que en un futuro cercano el IPCU también subirá.

El Índice al Precio del Consumidor, el IPCU es un índice que permite calcular la inflación y se encarga de medir el valor de la canasta básica para luego relacionarlo con el precio de la misma canasta básica en un año base sin tomar en

cuenta los productos que son para exportación. Según datos del INEC, en el año 2003 el IPP alcanzó una variación del 3.2% y en productos agrícolas en cambio se dio un valor negativo del 13.4% ocasionando si se puede decir una deflación.

A nivel macroeconómico, la producción a nivel nacional se recuperó si se compara con el año 1999. Para el año 2004 según análisis del Banco Central, se espera un incremento porcentual de 6 puntos, en la producción nacional, este incremento el gobierno nacional, debería invertir en educación, desarrollo tecnológico, vialidad y otros proyectos considerados como vitales para el crecimiento a largo plazo del país.

Existe otro factor económico de análisis que es el PIB, que se incrementó de manera considerable debido al aumento en el precio del petróleo.

La ley indica que los excedentes comparados con el valor referencial del Presupuesto del Estado, se los debe destinar a la recompra de deuda externa, lo cual ocasionará dada la situación actual que en el mediano plazo se tenga una menor deuda y por ende, será más atractivo el país a la inversión extranjera.

Cuando se analiza la tasa de interés, considerada como el segundo factor macroeconómico crítico, se ve que es muy alta para una economía dolarizada. Actualmente se encuentra en el 19% para créditos de consumo y para créditos corporativos en el 10.69% según datos tomados del Banco Central. Si estos datos se comparan con la tasa de interés de los Estados Unidos la cual no supera el 6%, el factor financiamiento puede considerarse como crítico en el sector industrial, comercial y productivo.

En la mitad de la segunda década de los años noventa, la economía del Ecuador entró en recesión, hasta el año 1999 año de la más grande crisis financiera del país. Una de las causas principales de esta crisis se debió al alza insostenible del precio del dólar norteamericano en relación con el mercado ecuatoriano. A nivel macroeconómico, el dólar es considerado como un bien cualquiera que en un sistema fluctuante de precios su valor se fija en relación con la oferta y la demanda. La teoría macroeconómica indica que cuando se incrementa el número de demandantes de un producto, bien o servicio, la demanda de mercado se expande y esta expansión produce escasez.

Uno de los sectores más afectados por ésta depreciación fue el sector productivo, debido al incremento impresionante de materia prima importada. Es importante recordar que la producción ecuatoriana utiliza en gran parte materia prima y tecnología importada para la producción de sus artículos. Ante esta situación, los productores ecuatorianos tenían dos alternativas: trasladar el aumento en el costo de producción al consumidor final, lo que hubiera desembocado en una hiperinflación y sus nefastas consecuencias para la economía. La otra alternativa era asumir el incremento en el costo y reducir los márgenes de ganancia del productor. Sin embargo, pocas empresas podían hacer esto, por lo que muchas de ellas quebraron frenándose el crecimiento económico medido a través del PIB. En el Gráfico 2.1, se puede observar que en el año 1998 el PIB real (deflactada la inflación) creció solamente en un 2.1% con respecto al año anterior, mientras en el año 1999 este indicador de la economía disminuyó en un 6.3%.

FECHA	CRECIMIENTO PIB
Junio-30-2004	2.70 %
Enero-01-2004	3.00 %
Enero-01-2003	2.70 %
Enero-01-2002	3.40 %
Enero-01-2001	5.10 %
Enero-01-2000	2.80 %
Enero-01-1999	-6.30 %
Enero-01-1998	2.10 %
Enero-01-1997	4.10 %

Cuadro 2.1 Crecimiento PIB

Fuente Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censo INEC (www.inec.gov.ec), 15 de Mayo 2004

Elaborado por: Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censo INEC (www.inec.gov.ec), 15 de Mayo 2004

Una disminución del producto interno bruto en términos reales significa que muchas empresas deben salir del mercado. Esto se traduce en una menor producción incluso por debajo de la capacidad real de producción lo que da como consecuencia directa el incremento de la tasa de desempleo y subempleo y sus implicaciones consiguientes sociales y económicas.

Al inicio del proceso de dolarización se experimentó un alza en el precio de los productos, sobre todo agrícolas. Esto debido al redondeo que se realizó hacia arriba. Si un producto costaba antes de la dolarización 3.000 sucres, al convertirlo en dólares no se cobraba 12 centavos de dólar (lo que resulta del proceso de transformación) sino que se redondeó a 20 centavos y en mucho de los casos a 25 y hasta 50 centavos. Esta situación produjo una inflación aún mayor en dólares que en sucres (96.1% en el año 2000).¹

Debido al alza en los costos de producción, la industria nacional se ha visto en graves problemas. Las comercializadoras se han visto en la necesidad de

¹ Fuente Banco Central del Ecuador (www.bce.fin.ec)

adquirir bienes importados. Según datos del Banco Central del Ecuador, las importaciones crecieron del año 1999 al 2003 en un 118%, mientras que las exportaciones en este mismo período crecieron sólo en un 35%. Esto produjo una balanza comercial negativa que llegó en el año 2002 a los 969,47 millones de dólares. Entonces se debería plantear la pregunta ¿cómo financiar la compra de estos productos importados, si actualmente el Banco Central no puede imprimir moneda sin respaldo?

Expertos en materia económica, encontraron que la respuesta está en las remesas que envían los emigrantes. Según datos del INEC, en el año 2002, las remesas fueron de 1.432 millones de dólares, rubro que alcanzó para cubrir el déficit en la balanza comercial. Sin embargo, existe un inconveniente que las remesas no dependen del producto interno bruto, sino más bien de la producción de los ecuatorianos en el extranjero, y en una economía dolarizada, no se puede sustentar en estos ingresos.

Los cambios macroeconómicos descritos en este capítulo, ocasionaron que las industrias del área de la educación reestructuren sus centros de costos a fin de no incrementar sus matrículas y/o pensiones en los mismos índices que se incremento el sucre por efectos de la dolarización. Esto ocasionó grandes problemas por que las instituciones educativas no sabían como regularizar sus costos, es decir, si a un profesor antes se le cancelaba \$20.000 sucres por dictar una hora de clase, con la dolarización, no se le puede pagar \$0.80 ochenta centavos de dólar por una hora de clase dictada, actualmente el valor promedio

que se cancela a un profesor por una hora de clase es de 10 dólares la hora de clase.

Sin embargo existen una gran fortaleza que pueden aprovechar las universidades que ofrezcan educación de tercer nivel en modalidad a distancia, debido al aumento gradual del índice de migración de ecuatorianos a otros países principalmente de habla hispana; esta migración hace que los ecuatorianos que se encuentran en mejor situación económica dedican su tiempo libre a la preparación académica y además envíen sus recursos para que sus familiares también puedan seguir sus estudios universitarios sin necesidad de abandonar sus relaciones de dependencia en empresas del Ecuador.

Se convierte en una amenaza para el área de la educación los índices de riesgo país con los que se mide al Ecuador debido a que estos índices, incide en el incremento de las tasas de interés, por lo tanto un estudiante no podría acceder a un préstamo bancario para suplir la carencia de recursos económicos y de esa forma pueda cancelar los rubros por concepto de matrícula y/o pensión.

Existe como alternativa una entidad gubernamental que es el Instituto Ecuatoriano de Crédito Estudiantil, entidad pública que facilita a los estudiantes en calidad de préstamo a tasas de interés muy cómodas dinero para que finalicen, continúen o empiecen una carrera de nivel superior.

2.1.2 Socioeconómicos.

El crecimiento de la economía para el año 2004 está prevista en 4 %. En los últimos 4 años ha habido un crecimiento sostenido de 4.1 %. Esto significa que la

economía a nivel macro está creciendo y por ende hay más oportunidades de negocio a nivel país.

Debido a la falta de oportunidades dentro del país, muchos ecuatorianos han debido marcharse a buscar estas oportunidades en el extranjero. Si bien, las remesas que estos envían a sus familias en el Ecuador ayudan a sostener la economía local, la emigración se convierte en un problema social, el cual se va agrandando conforme pasa el tiempo. Muchos hogares han quedado destruidos, los niños se están criando en un ambiente de soledad en donde es difícil inculcar aquellos valores familiares que caracterizan a la sociedad latina.

Entonces, esto significaría que la próxima generación de el país, será una sociedad más consumista, sin que eso signifique que necesariamente tendrán mayor bienestar, pero entonces el gobierno nacional debería preguntarse ¿qué pasará cuando los emigrantes formen sus propias familias en el extranjero y dejen de aportar las remesas?. Como se puede observar en el Gráfico 2.2, durante el año 2001 existen aproximadamente 582.000 ecuatorianos que salieron del país y apenas 121.000 regresaron, esto significa que existen alrededor de 461.000 ecuatorianos en calidad de emigrantes.

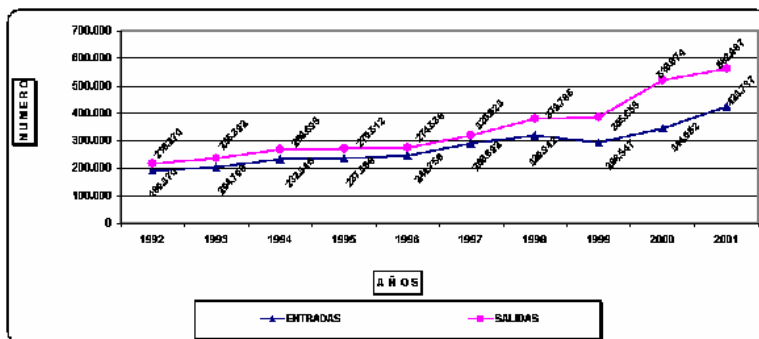


Gráfico 2-2 Número de habitantes que ingresan y salen del país.

Fuente: Instituto Ecuatoriano de Normalización
Elaborado por: Instituto Ecuatoriano de Normalización

El ingreso per cápita es considerado como bajo (aproximadamente unos \$ 140 mensuales por habitante) lo que significa que no hay muchas personas que pueden acceder a una educación de primer nivel; por lo tanto hace que las universidades elaboren estrategias para reducir sus costos y su educación abarque a más ciudadanos.

Por otro lado, al tener una economía dolarizada, el mercado laboral ecuatoriano se vuelve atractivo para los vecinos de Colombia y Perú. La sociedad actual, se está convirtiendo en una sociedad global, sin embargo la mano de obra nacional tiene ahora que competir con trabajadores de otras nacionalidades, lo que a su vez provoca que más ecuatorianos pasen a engrosar las filas de los desempleados y subempleados.

2.1.3 Geográficos.

Al ser educación a distancia, la localización y todo el entorno de donde se encuentra la infraestructura no es un factor determinante, ya que la Escuela de Educación a Distancia puede estar presente en todos los lugares en donde exista posibilidad de comunicación inalámbrica. Este es uno de los factores considerados como críticos para la educación virtual debido a que todo su componente de enseñanza se basa con la ayuda del Internet, esta nueva modalidad de estudio no es como una educación por correspondencia donde no interviene el uso de la tecnología para estudiar.

2.1.4 Legal.

En el Ecuador, no existe una ley que norme la educación a distancia, el Conesup, que es la única entidad autorizada para regular la educación universitaria a nivel de todo el país, no ha tramitado ninguna ley ante el Congreso Nacional para normar el estudio de tercer nivel a distancia. Este vacío legal, hace que cada centro de educación superior establezca sus propias normas y reglamentos que pueden lesionar los intereses de los estudiantes quienes pueden plantear una demanda de reclamo ante la Defensoría del Pueblo.

En el Capítulo II Artículo 4, de la Ley orgánica de Defensa del Consumidor, indica que son derechos fundamentales del consumidor ²

- a) “Derecho a que proveedores públicos y privados oferten bienes y servicios competitivos de óptima calidad, y a elegirlos con libertad

² Ley orgánica de Defensa del Consumidor, Corporación de Estudios y Publicaciones, Año 2001

- b) Derecho a recibir servicios básicos de óptima calidad
- c) Derecho a la información adecuada, veraz, clara, oportuna y completa sobre los bienes y servicios ofrecidos en el mercado, así como sus precios, características, calidad, condiciones de contratación y demás aspectos relevantes de los mismos, incluyendo los riesgos que pudieren prestar
- d) Derecho a la protección contra la publicidad engañosa o abusiva, los métodos comerciales coercitivos o desleales.
- e) Derecho a la reparación e indemnización por daños y perjuicios, por deficiencias y mala calidad de los bienes y servicios.”

La ley en el Artículo 70 de la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor, determina que si a un proveedor no cumple con la entrega del producto ofrecido después de realizarse la transacción comercial, éste será “sancionado con multas de cien a mil dólares americanos más la suspensión a ejercer actividades en el campo de la prestación del servicio o publicidad, sin perjuicio de las demás sanciones que hubiere lugar”. Continúa en el artículo 71 con la indemnización por daños y perjuicio dispuesto en el artículo 391 del Código de Procedimiento Penal.

2.1.5 Política.

Ecuador vive en una sociedad democrata, en la cual el estudiante puede elegir el mejor centro educativo. La ideología política del país está orientada al centro derecha, el cual trata de beneficiar de cierta manera al sector económico que concentra la mayor cantidad de recursos.

Existe una universidad administrada por elemento militar en la cual el Presidente de la República se educó, en meses anteriores, se dio una orden presidencial en el que se indica que toda la capacitación interinstitucional y universitaria del sector público se debe hacer en este centro educativo de nivel superior.

2.1.6 Tecnología.

El país cuenta con una alta infraestructura tecnológica en lo que a telecomunicaciones respecta, con profesionales de gran nivel técnico y administrativo, lo cual permite que los estudiantes puedan beneficiarse de la infraestructura tecnológica con la que cuenta el Colegio de Educación de Distancia.

El desarrollo de la tecnología ha permitido que las barreras de tiempo y distancia sean superadas ampliamente. Actualmente se puede acceder a conferencias y capacitación en tiempo real a través de herramientas tecnológicas basadas en modernos sistemas de telecomunicaciones.

Las empresas de telecomunicaciones han realizado inversiones importantes en el país lo que ha permitido que se pueda contar con mejor tecnología por ejemplo acceso a Internet de alta velocidad.

Sin embargo, a pesar de existir infraestructura tecnológica montada en el país, los costos del servicio son todavía altos lo cual hace que los estudiantes no puedan acceder a la tecnología con la que se cuenta.

El avance de la tecnología ha obligado a las empresas de IT, realizar renovaciones tecnológicas con una frecuencia no mayor a dos o tres años,

haciendo necesario que las empresas cuenten con los recursos suficientes para cambiar su infraestructura tecnológica.

Según datos obtenidos de la Secretaría Nacional de Telecomunicaciones y reflejados en el Gráfico 2.3, se observa que durante los años 1998 y 1999 el crecimiento de usuarios de Internet ha sido muy significativo; sin embargo este índice no alcanza la misma proporción para el período 2001-2003 donde se refleja que los índices de consumo ha bajado teniendo un índice de crecimiento aproximado del 2%.

Crecimiento del Sector de Internet a Octubre 2003
Secretaría Nacional de Telecomunicaciones

SERVICIO	Unidad	1998	1999	2000	2001	Enero	Sept.	Octub.
						2003	2003	2003
Valor Agregado *	Usuarios	4,064	37,538	58,186	85,630	103,249	161,596	164,086
Relación de Crecimiento por Año			924%	55%	47%	21%	57%	2%

* Crecimiento de los Servicios de Valor Agregado en el Período 1998 - Septiembre 2003

Gráfico 2-3. Crecimiento del sector Telecomunicaciones - Internet.

Fuente: Secretaría Nacional de Telecomunicaciones – SENATEL (www.senatel.gov.ec) , Abril 23 del 2004
Elaborado por: Secretaría Nacional de Telecomunicaciones

En general los índices que reflejen el uso del Internet a nivel país son bastante bajos si se compara con países de Latinoamérica o Europa. En el (cuadro 2.2) se puede observar que el Ecuador representa apenas el 0.47% de usuarios con acceso a Internet comparado con los continentes americano y europeo y que apenas existen 4.165 corporaciones que disponen acceso de Internet las veinte y cuatro horas del día.

Situación Actual Internet

Proveedores Autorizados en el país son aproximadamente 100, los cuales ofrecen los siguientes servicios

Servicios	ECUADOR		Latinoamérica	Europa	Ponderación
	Corporaciones	Usuarios Finales *	Usuarios Finales a Septiembre - 02**	Usuarios Finales a Septiembre - 02**	
Cuentas Dial Up		98,482			
Cuentas Corporativas	4,165				
Usuarios Estimados de Cuentas Coporativas		55,097			
Total Estimado de Usuarios		153,579	33,000,000	605,000,000	0.47%

* Dato Tomado a Mayo 2004

** Dato Tomado de página Web NUA

Cuadro 2.2 Acceso a Internet de Ecuador comparado con Latinoamérica

Fuente: Secretaría Nacional de Telecomunicaciones – SENATEL (www.senatel.gov.ec) y NUA, Abril 23 del 2004

Elaborado por: Secretaría Nacional de Telecomunicaciones y NUA

2.2 Análisis del Microambiente

2.2.1 Competencia.

La proliferación de instituciones educativas a nivel superior que ofrecen estudios universitarios en modalidad distancia, semipresencial o por correspondencia, ha ocasionado que se realicen alianzas estratégicas para desarrollar carreras en conjunto y ofrecer de esta manera una mejor calidad en la enseñanza superior. Entre las instituciones más importantes que ofrecen estudios Distancia y/o virtual son :

Universidad Técnica Particular de Loja (UTPL).

Escuela Politécnica del Ejército (ESPE).

Universidad Tecnológica Equinoccial

Universidad Central.

Universidad de Las Américas

Universidad Nacional de Loja.

Universidad Nacional de Quevedo

Del cuadro 2.3, se puede concluir que el 86% de las universidades, tienen sus centro de operación y administración en la ciudad de Quito, el 29% tiene sedes o centros de estudio en otras provincias del país como Loja, Quevedo, Galápagos y Guayaquil; este dato permite concluir que el resto de provincias se encuentran aisladas y no exploradas para el desarrollo y promoción de la educación a distancia.

Otro dato interesante de análisis es que ninguna universidad ofrece el estudio 100% a distancia, sino que más bien es una educación asíncrona con un alto porcentaje de estudio virtual y otro porcentaje presencial.

Los segmentos de mercado a los cuales acceden las universidades, parecen estar diferenciados por el precio; sin embargo, el costo promedio de un semestre de estudios en forma virtual es de \$780.00 dólares.

Con relación a las carreras que ofrecen, se puede concluir que todas las universidades ofrecen las mismas carreras con diferente enfoque, esto hace que el estudiante tenga la oportunidad de seleccionar la institución universitaria que más se ajuste a su presupuesto y no a su necesidad profesional. Del análisis de este tema, se concluye que las universidades que ofrezcan carreras universitarias no tradicionales serán las que capten un mercado de estudiantes muy selecto diferenciándose de la competencia.

Otra característica considerada como importante de análisis del (cuadro 2.3) es que apenas 2 universidades usan tecnología de información y comunicación como complemento y apoyo al estudio a distancia, el resto de universidades usan como apoyo las llamadas tutorías presenciales que no es más que un profesional académico que se encuentra a disposición de los estudiantes para clarificar temas de estudio en horarios establecidos, este grupo de profesionales deben estar en todas las provincias del país para el caso de las universidades que tienen centros de estudio.

Características de las Universidades que ofrecen Educación a Distancia

Universidad	Tipo de Universidad	Ciudad	Carreras Ofrecen	Costos	Tipo de Educación	Título Entregan	Número de Alumnos	Asistencia Financiera	Convenios IECE	Años de Estudio	Usan Internet	Beneficios
Nacional de Quevedo	Estatad	Quevedo	Medio Ambiente	\$ 120 semestre	100% correspondencia	Ingeniero	20	NO	NO	4	NO	Puede realizar las prácticas en su propia universidad
Universidad Central	Estatad	Quito	Administración Contabilidad	\$ 240 semestre	80% correspondencia 20% presencial	Licenciado	80	SI	SI	4	NO	Las materias se convalidan para sacar el Doctorado
Universidad Técnica Particular de Loja	Privada	Loja con centros de estudio en todo el país excepto Galápagos	Administración, Finanzas Ciencias Educación	\$340 semestre	100% correspondencia	Licenciado	2500	SI	SI	4	En parte	Tienen convenios con Universidades de España
Escuela Politécnica del Ejército	Privada	Quito con centros de estudio en todo el país excepto Galápagos	Administración, Finanzas Informática, Marketing	\$ 660 semestre	100% correspondencia	Licenciado - Ingeniero	930	SI	SI	4 - 5	En parte	Pueden Revalidar las materias para sacar la ingeniería en forma presencial
Nacional de Loja	Estatad	Loja y Quito	Leyes	\$ 60 semestre	100% correspondencia	Licenciado	300	NO	NO	4	NO	Ninguno
Universidad de las Américas	Privada	Quito	Administración, Finanzas Informática, Marketing Leyes	\$ 2500 semestre	50% correspondencia 50% presencial	Ingeniero	265	SI	SI	5	NO	Pueden estudiar en universidades de Chile
Universidad Tecnológica Equinoccia	Privada	Quito	Administración, Finanzas Marketing	\$ 870 semestre	70% correspondencia 30% presencial	Ingeniero	460	SI	SI	5	SI	Tienen desarrollado un sistema propio e-learning pero solo para comunicación entre estudiantes y profesores para discusión de contenidos

Cuadro 2-3 Características de las Universidades que ofrecen educación a Distancia

Fuente: Universidades

Elaborado por: Lenin Faicán

Varias universidades, han establecido como estrategia principal de ventas, el manejo del precio, a menor precio más cantidad de estudiantes; sin embargo, con este tipo de estrategias, se puede correr el riesgo de bajar la calidad de enseñanza y generar una percepción por parte de los estudiantes de que estudiar a distancia es una mala elección por la calidad.

Al analizar los productos sustitutos, se han identificado a los siguientes:

- a. Tutorial Multimedia.
- b. Educación semi-presencial.
- c. Educación por correspondencia.
- d. Educación Presencial

La educación bajo el sistema tutorial multimedia es un nuevo sistema desarrollado por universidades y empresas de Argentina, la forma como se imparte la enseñanza es por medio de lecciones pregrabadas que luego de haber revisado minuciosamente los contenidos se transmiten por un circuito cerrado o privado de televisión. Este tipo de enseñanza es muy útil para materias técnicas como informática, marketing, mecánica entre otras.

Otra modalidad de enseñanza en esta categoría es a través de tutoriales en formato multimedia sobre temas de tecnología especializada como administración de servidores, telecomunicaciones, conectividad; esta capacitación tiene un costo más bajo ya que se reproducen en grandes cantidades de los cursos en formatos DVD o CD y luego pueden acceder a exámenes de certificación a través del Internet.

La educación semi-presencial es un sistema de enseñanza que requiere que el estudiante asista físicamente a un centro de estudios para recibir explicación de temas considerados como difíciles de explicar a distancia para luego revisar su texto guía y si tiene preguntas de la materia, el estudiante debe sacar una cita con su tutor para acudir nuevamente a su centro de estudios y el profesor aclare las inquietudes que tenga el estudiante.

La educación por correspondencia es una de las modalidades de estudio enfocada principalmente en el desarrollo de guías didácticas acompañadas de un texto guía. En este tipo de estudio el estudiante debe revisar las guías desarrolladas por el profesor para luego leer el texto guía y si tiene inquietudes en los temas de estudio, debe buscar un tutor para la explicación. En este tipo de educación no existe una vinculación entre el profesor, el estudiante y la universidad.

La educación presencial es la educación tradicional por la cual han cursado muchos profesionales, en este tipo de estudio el estudiante debe permanecer en un centro de estudios de educación superior por lo menos 3 horas seguidas de instrucción, todos los conocimientos se imparten de forma presencial. Bajo esta modalidad, la vinculación entre el profesor, estudiante y la universidad es muy alta

Aún cuando algunos de estos productos sustitutos tienen costos mucho más bajos no han logrado tener una penetración en el mercado de tipo significativa. Los potenciales consumidores prefieren educarse en instituciones educativas que tengan reconocimiento, prestigio y gran experiencia en el desarrollo de planes académicos.

Hay muchos centros educativos universitarios que han abierto pseudo centros de educación a distancia que en realidad pueden ser catalogados como educación por correspondencia y no a distancia.

Estos productos sustitutos empujan el precio de los cursos hacia la baja, ya que no se apoyan en infraestructuras complejas de tecnología o no requieren una estructura física y técnica como un campus universitario con aulas de lujo, buena iluminación, laboratorios de computación, bibliotecas, centros de recreación..

2.2.2 Clientes

En la actualidad, los estudiantes de nivel superior, exigen calidad en los pñsum y planes académicos que ofrecen las universidades, y cuando determinan que no cumple con sus expectativas, los estudiantes buscan centros de educación superior alternos para continuar con su carrera universitaria.

La diversidad de carreras que requiere el mercado, hace posible que existan oportunidades para aquellas universidades que ofrezcan carreras diferentes a las tradicionales. Las instituciones educativas deben crear lealtad en base al servicio al cliente y a la Inversión en tecnológica que bien administrados generan índices de calidad muy altos.

En el área de la educación universitaria a distancia existe un segmento de mercado muy delimitado y son considerados como posibles clientes a todos aquellos ejecutivos exitosos que laboran en empresas nacionales o multinacionales que por diferentes circunstancias no han podido obtener o terminar una carrera universitaria, otro segmento de mercado, son las amas de casa con altos deseos

de superación que disponen del tiempo necesario para seguir una carrera universitaria , y un tercer segmento es el de los jóvenes en etapa de crecimiento profesional que requieren de un título universitario para seguir creciendo profesionalmente y que en un futuro,, puedan acceder a programas de estudio a nivel de postgrados como maestría y doctorado.

Las características fundamentales de los potenciales clientes que sigan sus estudios a distancia son:

- a) Deberán tener un ingreso promedio de \$ 600,00 dólares mensuales
- b) Si es madre de familia sin relación de dependencia,, deberá contar con el respaldo económico del esposo
- c) Deberán tener una edad mínima de 22 años, debido a que el estudio a distancia requiere de disciplina, organización y esfuerzo, cualidades que se desarrolla en la mayoría de los jóvenes a partir de los veinte y dos años.
- d) Deberán poseer una tarjeta de crédito y /o chequera personal
- e) Deberán estar laborando de forma personal o bajo relación de dependencia al menos por un lapso de dos años.
- f) Deberán tener conocimientos básicos de inglés
- g) Deberán disponer de un acceso de Internet y una cuenta de email

Los clientes en este tipo de educación, tienden mucho a ser muy leales a la institución educativa que se inscribieron por primera vez, debido a que las universidades no trabajan con un mismo pénsum académico, esto hace que los

estudiantes pierdan dinero y tiempo por la no convalidación de todas las materias aprobadas.

Es indiscutible que los clientes a distancia exigirán calidad en los programas, por lo tanto las universidades que ofrezcan este servicio deberán estar a la vanguardia de la tecnología utilizando equipos y programas de última generación que permita interactuar con los estudiantes en tiempo real.

En una industria tan competitiva como es la educación, es necesario crear barreras de salida para los estudiantes ofreciendo servicios complementarios como entregar membresías a bibliotecas virtuales, desarrollar actividades extracurriculares como invitación a seminarios y conferencias, deberán ofrecer la posibilidad de acumular créditos para obtener un segundo título en una carrera presencial, ser miembros de una comunidad universitaria a nivel internacional.

2.2.3 El poder de negociación de los Proveedores.

Las universidades, cuentan con un selecto grupo de proveedores a nivel latinoamericano como Mac. Grawhill, Pearson, Thompson que proveen todo el material didáctico y actualizado que se requiere para un curso a distancia.

Tiene además, como socio estratégico a la compañía Bellsouth ubicada dentro de los 3 primeros proveedores corporativos de Internet, empresa que pone a disposición de las universidades toda su infraestructura tecnológica.

Existe también la compañía WebCT que ofrece soluciones de educación virtual a nivel mundial y es reconocida como uno de los portales e-learning más

usados por las universidades norteamericanas para la enseñanza virtual. Existen otras empresas que ofrecen el mismo servicio pero con plataformas diferentes, sin embargo adolecen mucho del soporte técnico y actualización continua de la plataforma virtual.

La cadena de proveedores que disponen las universidades, pueden ser a futuro considerada como una amenaza debido a que todas las universidades pueden acceder a los mismos proveedores o similares que ofrecen el mismo producto y/o servicio, con la misma calidad y posiblemente a menor precio dependiendo del volumen de compra.

Otra de las desventajas que se tiene son los proveedores internacionales, quienes pueden decidir seguir o no manteniendo relaciones de negocios con las universidades, lo que haría que el programa tenga una fuerte amenaza en la parte tecnológica.

En el (cuadro 2.4, se puede apreciar las características más importantes de cada empresa y la forma como contribuyen al desarrollo de la educación a distancia en el país.

TEXTOS DE CONSULTA									
PROVEEDOR	PRODUCTO	TIENE OFICINAS QUITO	TIENE PAGINA WEB	BRINDA SOPORTE A ESTUDIANTES	CAMBIA EDICIONES	RECIBE EDICIONES ANTERIORES	PRECIOS ESPECIALES UNIVERSIDADES	ENTREGA INMEDIATA	PROFUNDIDAD CONTENIDOS
Mac Grawhill	Textos	SI	SI	SI	Continuamente	NO	SI	NO	Alta
Pearson	Textos	NO	SI	SI	Continuamente	NO	SI	NO	Media
Thompson	Textos	NO	SI	SI	Continuamente	SI	SI	NO	Media
Norma	Textos	SI	NO	NO	Periódicamente	NO	SI	SI	Media
Científica	Textos	SI	NO	NO	Periódicamente	NO	SI	SI	Alta-Media

PORTALES E-LEARNING									
PROVEEDOR	PRODUCTO	TIENE OFICINAS QUITO	TIENE PAGINA WEB	BRINDA SOPORTE A ESTUDIANTES	REVISIA VERSIONES	OFRECE SOPORTE TECNICO	REALIZA INVESTIGACIONES E-LEARNING	FUNCIONA TODOS SISTEMAS OPERATIVOS	OFRECE ENTRENAMIENTOS EN EL SISTEMA
WEBCT	E-Learning	NO	SI	SI por email	Continuamente	SI por email y página web	SI	SI	SI
BLACKBOARD	E-Learning	NO	SI	SI por email	Continuamente	Página Web	SI	Solo Windows	SI
TECNONEXO	E-Learning	NO	SI	SI por email	Continuamente	SI por email y página web	SI +	Solo Windows	SI

MULTIMEDIA								
PROVEEDOR	PRODUCTO	TIENE OFICINAS QUITO	TIENE PAGINA WEB	BRINDA SOPORTE A PROFESORES	REVISIA MODELOS / VERSIONES	OFRECE SOPORTE TECNICO	OFRECE ENTRENAMIENTOS EN EL SISTEMA	REPRESENTANTE PRODUCTOS
IPOWER	Venta de Projectores	SI	NO	SI	SI	SI	SI	NO
DISDATEL	conexión Red	SI	NO	SI	SI	SI	N/A	NO
NEXSYS	Multimedia	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI Macromedia
VIRTUALCOM	Conferencia Virtual	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI Varios en NetMeeting
GLOBAL KNOWLEADGE	Comunicación Virtual	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI Varios en Comunicación

INTERNET							
PROVEEDOR	PRODUCTO	TIENE OFICINAS QUITO	TIENE PAGINA WEB	BRINDA SOPORTE A PROFESORES	OFRECE VALOR AGREGADO	OFRECE SOPORTE TECNICO	SERVICIO DE HOSTING
BELLSOUTH	Acceso a Internet	SI	SI	SI	SI	SI 24 horas	SI
PANCHONET	Acceso a Internet	SI	SI	SI	NO	SI hasta las 21:00 horas	SI
IMPSAT	Acceso a Internet	SI	SI	SI	SI	SI 24 horas	SI
TELCONET	Acceso a Internet	SI	SI	SI	NO	SI hasta las 21:00 horas	SI

Cuadro 2-4 Características Proveedores Locales e Internacionales

Fuente: Empresas Consultadas

Elaborado por: Lenin Faicán

2.3 Análisis Interno

Este análisis permite identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de la Escuela de educación a distancia de la USFQ en sus áreas funcionales, entre ellas administración, marketing, finanzas, producción, recursos tecnológicos y sistemas de información.

2.3.1 Administración.

La Gerencia a través del Canciller y el Decano tienen un liderazgo positivo y organizado que permite que el personal trabaje muy motivados siguiendo las estrategias que se plantean. La Gerencia tiene planes concretos muy importantes a nivel de toda la universidad. Existe una excelente gestión administrativa que ha logrado posicionar a la USFQ como la mejor universidad ecuatoriana en un lapso relativamente corto.

La Universidad San Francisco Quito no se administra por un orden jerárquico, sus líderes proporcionan libertad y fomentan la creatividad de su personal para que realice sus actividades de forma libre y voluntaria pero siempre mirando los objetivos finales que busca la institución.

El canciller de la Universidad San Francisco Quito motiva a su gente para que tome todos los cursos que necesite a un simbólico costo, lo cual permite que tenga al interior de la Universidad recurso humano con altos niveles de preparación académica en beneficio de la institución y de los estudiantes.

2.3.2 Marketing.

El marketing para promocionar la escuela de Educación a Distancia es muy reducido solamente se han limitado a participar en ferias de educación, realizar anuncios de promoción en la prensa escrita de Quito y Guayaquil. Sin embargo desde hace un año aproximadamente la gerencia de la universidad aprobó un plan de incentivos para realizar ventas por medio de células al entregar a toda persona particular, profesor o estudiante el valor del 3.5% de la venta en una primera vez y si el nuevo estudiante captaba un nuevo aspirante, recibía un 3.5% adicional la persona que recomendó en primera instancia y el estudiante que captó al nuevo aspirante, esto quiere decir que una persona recibía al final un 7% de comisión por la venta realizada.

Otra estrategia de marketing que se trató de implementar es la firma de convenios con empresas nacionales e internacionales a fin de que sus ejecutivos estudien en la universidad a un precio más bajo que los estudiantes regulares. La falta de seguimiento y negociación hizo que esta estrategia se debilite y por ende no tenga el resultado esperado.

La estrategia que si ha dado resultado es la flexibilidad del programa al entrar los estudiantes cada mes y no necesitan esperar a que se termine un ciclo trimestral o semestral para recién incorporar al estudiante al programa, esto significa que un estudiante podía ingresar en cual mes del año académico.

El hecho de no tener una aprobación por parte del Conesup, hace que no se realicen verdaderas campañas de publicidad de las carreras a distancia, para evitar cualquier acción judicial por parte de terceras personas.

2.3.3 Recursos Financieros

El programa de estudios a distancia es subsidiado por la Corporación de Promoción Universitaria por lo que existe una solvencia económica para obtener recursos frescos que se invierten en tecnología y docentes de alto nivel académico.

Al ser un programa subsidiado, no se tiene una estructura de costos para determinar si con el valor actual de matrícula que se cobra a un estudiante, el colegio de Educación a Distancia está generando utilidades o está perdiendo recursos y en cualquiera de los dos casos se debería determinar en qué porcentajes y cómo están estos valores comparados con la competencia.

Según se muestra en el (cuadro 2.5, con el Balance General al año 2002 el programa de Educación a Distancia generó una utilidad de \$144.114,38 dólares y según información proporcionada por la universidad, para los años 2003 y 2004 se obtuvo un incremento en la utilidad de aproximadamente un 6%.

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO QUITO
BALANCE GENERAL AÑO 2002
EDUCACION A DISTANCIA

INGRESOS		240.640.27
PAQUETE DE ADMISIONES	800.00	
PENSION ALUMNOS REGULARES	145.037.30	
LIBROS	19.276.01	
CUOTA ANUAL	5.525.00	
PENSION ALUMNOS TEMPORALES	69.974.96	
RECARGO RETIRO DE MATERIAS	27.00	
EGRESOS		96.525.90
PAGO PROFESORES	49.587.00	
TUTORIAS MA. CARMEN	1.898.00	
TUTORIAS MATIAS	192.00	
PASAJES	3.868.60	
REPOSICIONES	2.977.01	
BOOKSTORE LIBROS DISTANCIA	12.733.29	
LICENCIA WEBCT	7.000.00	
MATERIALES PUBLICITARIOS	2.900.00	
EQUIPOS TECNICOS	250.00	
SALARIOS	12.720.00	
GASTOS ADMINISTRATIVOS	1.500.00	
EVENTO ANUAL DISTANCIA	900.00	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		144.114.38

Cuadro 2-5 Balance General Escuela de Distancia

Fuente: Universidad San Francisco Quito

Elaborado por: Lenin Faicán

2.3.4 Producción.

El BookStore, unidad de negocio de la universidad que se encarga de proporcionar los textos de estudio para los estudiantes de distancia, en algunas ocasiones no recibe los libros con la anticipación necesaria para poderlo hacer llegar a los estudiantes, esto genera retrasos en el estudio y por ende cambios en la planificación curricular del curso por parte del profesor.

El diseño y contenidos de los cursos no son revisados por personal calificado en el diseño de cursos e-learning. Los profesores consideran que la metodología de enseñanza y los materiales de apoyo tanto para presencial como distancia son los mismos.

La plataforma virtual con la cual se administran los cursos e-learning sólo permite manejar un idioma pero no le da la opción al estudiante de seleccionar su propio idioma.

Al final de cada curso, existe un inventario alto de libros por la inadecuada planificación de los cursos. Al no tener la certeza de cuántos estudiantes ingresarán a un curso, se pide más textos de los que se necesita para un módulo. Estos libros, con el tiempo, se convierten en un bien no utilizable debido a que cuando se quiere reutilizar, la editorial ya tiene una nueva edición.

2.3.5 Recursos Humanos.

Algunas personas no pueden dedicar más tiempo del que la empresa necesita porque deben cubrir las necesidades de sus hogares. No hay una capacitación formal en tecnologías educativas en Internet, solamente una persona ha seguido un

diplomado en Educación e-learning pero no se ha implementado hasta el momento ninguna mejoría en el diseño académico de los cursos.

Algunos empleados no dedican todo su tiempo al desarrollo de su actividad administrativa, sino que lo comparten con cátedras académicas.

El personal administrativo no tiene conocimiento ni experiencia en temas administrativos como planeación estratégica, contabilidad, marketing, simulaciones, administración de negocios, ventas, finanzas, negociación, relación con el cliente. El perfil profesional del recurso humano está encaminado al área sociológica (de ciencias sociales).

Todo el personal reporta de sus actividades al Decano de la escuela y es quien toma la decisión final en la aprobación o negación de cualquier proyecto relacionado con el mejoramiento del programa.

2.3.6 Estructura y recursos de la Organización.

Por política interna de la Universidad San Francisco Quito, no existe una estructura administrativa formal, por ende el colegio de Educación a Distancia se maneja de acuerdo a las políticas y reglamentos de la USFQ, esto significa que no dispone de una autonomía propia y todas las decisiones finales son consultadas con el Decano y/o Canciller de la universidad.

No están documentados ni definidos cada uno de los procesos administrativos que intervienen en el proceso de estudio a distancia, eso hace que el recurso humano no tenga una idea clara de cuales son funciones y hasta donde llega su responsabilidad en el puesto administrativo que ejerce.

Tampoco se ha redactado una misión, visión, ni desarrollado un sistema formal de planificación de cada uno de los recursos de que dispone el colegio de Educación a Distancia, “es un barco que se deja llevar por la corriente del mar sin rumbo fijo”.

Tampoco existe una planificación académica que permita diseñar un seguimiento de los cursos que toman los estudiantes, para ejemplificar esto se pone un ejemplo: “Un estudiante en un mes toma Matemáticas y después de 6 meses toman la siguiente materia de matemáticas que es Cálculo y después de algunos meses toma Matemáticas III , en este lapso de tiempo, el alumno no recuerda la materia de los cursos anteriores, esto complica a los profesores que dictan las materias más complejas por que deben dedicar tiempo de su materia a recordar temas vistos ya en otros cursos.

Debido a que la estructura organizacional está concentrada en Quito, hace que solo estén los profesores autorizados a dictar clases presenciales en Quito, estudiantes de otros países y/o provincias, se sienten en desventaja al no participar en estas clases y por ende se convierte en autoestudio.

2.3.7 Recursos Tecnológicos y Sistemas de Información.

El aprovechar una plataforma e-learning usada por la mayoría de universidades que ofrecen el servicio de educación a distancia hace que exista un excelente soporte técnico, ya que la propia empresa WebCT abre foros de preguntas y discusión con todos los administradores a nivel mundial de esta plataforma.

Sin embargo, es escaso el recurso humano del área de IT para dar servicio a los estudiantes y profesores del colegio de Educación a Distancia. No existe una

página web o un portal con la información que el estudiante requiere para la debida planificación de su carrera como control de pagos, seguimiento académico de su pénsum, consulta de su username y password para ingresar al sistema, cambios en su pénsum, noticias de la universidad, entre otras.

2.4 Análisis FODA

En este tema, mediante reuniones de trabajo con todo el personal administrativo y gerencial de Educación a Distancia se realizó el análisis de la situación interna y externa descrita anteriormente con el objeto de planificar y diseñar las estrategias ha implementarse en base a la disponibilidad de sus recursos internos, analizando las circunstancias de su mercado externo y el análisis de sus capacidades competitivas. Durante este trabajo se realizaron cuatro preguntas consideradas como imprescindibles

- a) Existe una estrategia actual y cómo está funcionando en el crecimiento del negocio
- b) Cuáles son las fortalezas y debilidades que tiene la escuela de educación a distancia y como está comparado con el mercado
- c) Cuáles son las oportunidades y amenazas externas que tiene frente a la competencia en el área de la educación
- d) Cuáles son los problemas estratégicos que enfrenta la escuela de educación a distancia

Después de haber realizado esta labor, se adjunta un resumen del análisis FODA realizado en la Escuela de Educación a Distancia de la Universidad San Francisco Quito

Resumen Oportunidades.

O1. La educación superior ha tenido un importante crecimiento en el país con la diversificación de nuevas modalidades de estudio presencial, distancia y semipresencial.

O2. La necesidad de enfrentarse los profesionales a un mundo más competitivo ha motivado a las personas buscar centros universitarios de educación superior que se acople a sus necesidades de tiempo y conocimiento y de esta manera obtener un título universitario.

O3. La Reglamentación por parte del Conesup de que un profesional que desee estudiar un postgrado, deberá tener previamente un título universitario, caso contrario no podrá acceder a este tipo de programas considerados como necesarios en posiciones gerenciales .

O4. Los cambios macroeconómicos vigentes en el país, obligan a que la población económicamente activa empiece a laborar desde los 18 años, sin tener en el futuro tiempo para estudiar en forma presencial.

O5. Actualmente tener un título profesional es considerado como un factor determinante para el crecimiento emocional y personal de los ecuatorianos dentro de una organización

O6. La libertad de estudiar a las madres de familia, hace que se presente un grupo demográfico más preparado con la capacidad necesaria para emprender en

nuevas empresas familiares que contribuyan al crecimiento del país por el pago de impuestos y generación de empleo.

O7. A nivel mundial, el inicio de la estandarización de la educación virtual empieza a transformar las universidades de tipo presencial. Se trata de llegar a todas las personas con el mismo conocimiento a menor costo

O8. La accesibilidad a la tecnología hace que las personas estén bien identificadas con el Internet, email, Chat, videos, libros digitales, ya no se requiere asistir físicamente a una biblioteca para consultar un tema específico.

O9. La amplia oferta de capacitación a docentes virtuales hace que las empresas y universidades empiecen a instruir a su recurso humano que por diferentes razones están distantes de un centro físico de educación superior.

Resumen de Amenazas

A1. La falta de un reglamento aprobado por el Conesup para ofrecer carreras universitarias a distancia, hace que la gente tenga desconfianza de la calidad académica que se ofrece y del manejo financiero a nivel personal.

A2. El manejo desordenado del sistema político-económico a nivel país, hace que el estudiante entre en un proceso de incertidumbre y no pueda planificar sus estudios a largo plazo, tienen mucho recelo a que se repita nuevamente la crisis del año 99.

A3. De parte de las universidades no existen programas de difusión que demuestre que los estudios realizados a distancia son iguales o mejores que una educación presencial.

A4. La falta de políticas estructurales por parte del gobierno nacional, motiva para que los jóvenes de 18-24 años busquen tener estabilidad en empresas bajo relaciones de dependencia a salarios bajos y no emprender en proyectos personales donde serían ellos los gerentes

A5. La falta de información a nivel mundial sobre los beneficios de una educación virtual hace que profesores y alumnos tengan un prejuicio negativo sobre la calidad de la educación virtual

A6. La Educación a distancia no cuenta con el reconocimiento social como una educación superior de alto valor académico, y mas bien se ha dado mayor énfasis a la preparación académica en forma presencial.

A7. Existen empresas que no apoyan a sus ejecutivos para que se capaciten y luego aporten con ideas estratégicas al negocio, les exigen muchas horas de dedicación a su trabajo o tienen turnos rotativos que no les permite planificar su tiempo de estudio.

A8. El sistema de educación superior actual no responde a las necesidades de las empresas y a la dinámica con la que se manejan las economías mundiales sino que se crean carreras tipo.

A9. La falta de profesores jóvenes que puedan combinar en una clase tecnología y conocimiento hace que se produzca un rechazo frente a los nuevos cambios tecnológicos en los profesores mayores.

A10. La obligatoriedad de inculcar a un estudiante a distancia para que busque el autoconocimiento y autoestudio a un precio bajo, hace que los programas sean vistos como de mala calidad.

Luego de haber identificado cada una de las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta y además puede aprovechar la escuela de Educación a Distancia se prosigue con el siguiente paso que es calificar cada uno de los factores de estudio para determinar cuál es el peso total ponderado que debe ser comparado con la competencia. En el cuadro adjunto, se describe cada uno de los pesos con su respectiva ponderación de todas las oportunidades y amenazas identificadas.

En el (Cuadro 2-6, se puede observar que el resultado ponderado de la matriz EFE es de 2.89, este valor está por encima de la media (2.50); significa que al reunir las habilidades y experiencia de las universidades, sus activos y la capacidad competitiva reflejada en los logros del mercado, hacen que la industria de la educación a distancia sea un gran impulsor del buen desempeño de las universidades en un mercado tan competitivo y dinámico dentro del área de la educación de tercer nivel.

Matriz EFE.

Educación a Distancia USFQ. Matriz EFE.

FACTORES CLAVE	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Oportunidades			
O1. Crecimiento y Diversificación de la Educación Superior	1%	1	0.01
O2. Necesidad Obtener Título Universitario	7%	3	0.21
O3. Creación de instituciones de Educación Superior	2%	2	0.04
O4. Los jóvenes tienen que trabajar y no pueden dedicar tiempo completo al estudio	12%	4	0.48
O5. Desarrollo Personal	8%	3	0.24
O6. Mujeres en edad madura dispuestas a obtener un título universitario	8%	3	0.24
O7. Educación Virtual	12%	3	0.36
O8. Tecnología disponible para toda persona	7%	2	0.14
O9. Mercados Internacionales	2%	1	0.02
Amenazas			
A1. Desconfianza en Programas a Distancia	3%	2	0.06
A2. Inestabilidad Política	2%	2	0.04
A3. No son buenos los profesionales que estudian a Distancia	2%	1	0.02
A4. Bajos Salarios Sector Ecuatoriano	1%	2	0.02
A5. Mala Calidad Educación Distancia	4%	1	0.04
A6. Poca Promoción Educación Virtual	3%	2	0.06
A7. Apoyo Empresarial para capacitación	3%	3	0.09
A8. Creación Nuevas Carreras Técnicas	2%	2	0.04
A9. Profesores jóvenes con conocimiento Tecnológico	2%	1	0.02
A10. Reducción de Costos	8%	4	0.32
A11. Precio	11%	4	0.44
Total	100%		2.89

Cuadro 2.6 Matriz EFE (Evaluación Factores Externos)

Fuente: Educación a Distancia

Elaborado por: Lenin Faicán

Análisis de las Fortalezas y Debilidades

Resumen de fortalezas

F1. La Universidad San Francisco Quito tiene un alto prestigio en la transferencia de conocimientos y experiencias académicas.

F2. Es una de las universidades a nivel nacional que más está invirtiendo en infraestructura tecnológica en programas virtuales.

F3. La optimización de los recursos y de su capacidad instalada, permite dar un mejor servicio a los estudiantes, manejando siempre su currículum escondido.

F4. En la educación superior, los profesores poseen como mínimo niveles de maestría.

F5. El seguimiento académico que se hace a los estudiantes es riguroso, de esa forma se evita tener deserciones durante el proceso estudiantil.

F6. La educación a distancia de la USFQ cuenta con una acreditación internacional, lo que le permite al estudiante tener un título universitario reconocido a nivel mundial.

F7. Existe un equipo técnico y académico que analiza los rendimientos académicos de cada estudiante para solucionar problemas a tiempo. Se enfocan en la excelencia mas no en la cantidad

F8. Contratación de licencias tecnológicas, que permiten interactuar a los estudiantes con sus profesores en tiempo real.

F9. Permite ingresar a los estudiantes cada mes, no se requiere esperar un semestre o trimestre para ingresar a estudiar

F10. Hay una similitud de materias en cada pénsum académico, lo que le permite a cada estudiante obtener 2 o más títulos académicos

F11. Los estudiantes solamente trabajan con textos originales y actualizados, lo que les permite estar actualizados en conocimientos técnicos

F12. Tienen acceso a conferencias, simposios, charlas que se dictan en la Universidad San Francisco Quito

F14. Tienen acceso de Internet-email gratis

Resumen Debilidades.-

D1. Poco recurso humano para administrar un grupo grande de estudiantes a distancia

D2. La falta de promoción y marketing hace que la USFQ Distancia no sea conocida a nivel nacional

D3. No existe un plan a corto plazo para desarrollar carreras no tradicionales con especializaciones, las mismas que son actualmente requeridas por las empresas, solamente se ofrecen carreras típicas que tienen todas las universidades.

D4. Al ser Quito el único centro de apoyo para desarrollar la actividad administrativa y académica, hace que los estudiantes que se encuentran fuera de la ciudad deban realizar continuamente viajes interprovinciales para arreglar asuntos financieros, académicos y económicos.

D5. La falta de procedimientos administrativos internos, hace que la información se duplique y se cometan errores considerados como críticos para las partes

Es importante indicar que los resultados de este análisis se derivan de encuestas y entrevistas personales realizadas a cada uno de los involucrados en el área de educación a distancia así como también del análisis muy minucioso del análisis interno.

Los resultados preliminares fueron discutidos en el pleno de la institución con presencia del personal administrativo y gerencial para determinar si estaba correcto o no la identificación de las fortalezas y debilidades.

De la matriz diseñada en el (Cuadro 2.7, se concluye que al tener como resultado en el valor ponderado un promedio de 2.30, cifra que está por debajo de la media (2.50) significa que la escuela de Educación a Distancia está débil en su posición interna; por lo tanto las estrategias a desarrollar por el área, deben apuntar

al fortalecimiento de la posición interna y de esta forma, les permita posicionarse como una empresa competitiva en la industria de la educación.

Matriz EFI.

Educación a Distancia USFQ. Matriz EFI.

FACTORES CLAVE	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Fortalezas			
F1. Prestigio de la Universidad San Francisco de Quito	8%	4	0.32
F2. La USFQ está realizando inversión en Tecnología	3%	3	0.09
F3. Optimización de recursos, mejora del servicio	2%	3	0.06
F4. Personal docente con alto nivel de preparación.	4%	4	0.16
F5. Seguimiento académico para evitar deserciones.	1%	3	0.03
F6. Acreditación internacional de la USFQ	8%	4	0.32
F7. Análisis del rendimiento académico buscando excelencia académica	2%	3	0.06
F8. Software para interactuar profesores y estudiantes en tiempo real.	5%	4	0.2
F9. Flexibilidad de ingreso de estudiantes (mensual).	1%	4	0.04
F10. Posibilidad de obtener mas de dos títulos.	2%	3	0.06
F11. Utilización de textos originales y actualizados.	3%	3	0.09
F12. Acceso a conferencias dictadas en la USFQ.	2%	3	0.06
F13. Acceso Internet-email gratis	3%	3	0.09
Debilidades			
D1. No se lleva Contabilidad de Costos para determinar la eficiencia.	4%	1	0.04
D2. No existen líneas de negocio que generen ingresos adicionales.	2%	2	0.04
D3. Gestión administrativa centralizada.	2%	2	0.04
D4. Retraso en la entrega del material de apoyo.	6%	1	0.06
D5. No existe personal calificado en diseño de cursos e-learning.	6%	1	0.06
D6. La plataforma virtual para los cursos de e-learning sólo manejan un idioma.	3%	2	0.06
D7. Planificación inadecuada, alto inventario de libros.	2%	2	0.04
D8. El personal no dedica mas tiempo del reglamentario.	2%	2	0.04
D9. No existe capacitación formal en tecnologías educativa de distancia.	4%	1	0.04
D10. El personal comparte el tiempo con la cátedra universitaria.	2%	2	0.04
D11. Faltan conocimientos administrativos en el personal.	4%	1	0.04
D12. No existe una estructura formal.	1%	2	0.02
D13. No están definidos los procesos de Educación a Distancia.	3%	1	0.03
D14. No hay un plan estratégico.	4%	1	0.04
D15. No existe un seguimiento a la concatenación de los cursos.	2%	2	0.04
D16. No hay asistencia presencial para los estudiantes de otros países y provincias.	3%	1	0.03
D17. Escaso personal de Soporte en IT.	3%	1	0.03
D18. No hay Sistemas de Información.	3%	1	0.03
Total	100%		2.3

Cuadro 2.7 Matriz EFI (Evaluación Factores Internos)

Fuente: Educación a Distancia

Elaborado por: Lenin Faicán

2.5 Desarrollo del Plan Estratégico

2.5.1 Misión

2.5.1.1 Análisis de los componentes de la misión.

a) Cliente:

Personas que trabajan y que por sus responsabilidades no pueden asistir a una institución educativa en modalidad presencial

b) Producto:

Educación a nivel de licenciatura

c) Mercado:

Personas de habla hispana a nivel mundial

d) Tecnología:

Cuenta con tecnología de última generación sobre plataformas web que permite interactuar en forma dinámica y oportuna con los estudiantes sin importar el lugar geográfico en el que se encuentre

e) Utilidad:

Al ser una institución sin fines de lucro, se reinvierten todas las ganancias en mantener y mejorar las plataformas tecnológicas existentes que permitan garantizar el compromiso de excelencia académica en beneficio de los estudiantes.

f) Filosofía:

Inculcar en los estudiantes los valores éticos, morales y espirituales de todos los estudiantes basados en el código de honor que rige para todas las actividades académicas de los estudiantes.

g) Empleados:

Buscar la realización personal y profesional de los colaboradores y sus familias, basada en un entorno de armonía, confianza, libertad y respeto hacia los demás.

h) Imagen:

Ser líderes en la oferta educativa de programas de pregrado en la modalidad distancia.

¿Quién es?:

1. Una institución académica adjunta a la Universidad San Francisco Quito respaldada bajo sus normas y estándares de excelencia educativa.
2. Una institución educativa que cree en la innovación y la excelencia en el servicio como pilares para garantizar el desarrollo académico integral de los estudiantes a nivel de pregrado del país y del mundo.

¿Qué hace?:

1. Ofrece, desde el año 2000, educación a nivel de licenciatura a bachilleres adultos que por sus compromisos de trabajo o limitaciones de acceso geográfico, no pueden cursar una carrera profesional de forma presencial.

2. Incorpora a la sociedad profesionales con una sólida preparación académica bajo altos principios morales y espirituales

¿Por qué está aquí?:

Porque la escuela de Educación a Distancia trata de cubrir un espacio desatendido y no desarrollado en la preparación académica de las personas adultas que tuvieron que dedicarse a trabajar y no pudieron empezar y/o culminar sus estudios universitarios a nivel nacional e internacional.

¿Qué tipo de Empresa es?:

Una institución educativa sin fines de lucro, que fomenta el respeto al medio ambiente, cumplidores de las leyes y reglamentos del país, y que sus utilidades invierte en desarrollo, investigación, y capacitación del personal docente y administrativo para alcanzar la excelencia académica.

“Misión”.

“Ser líderes en la oferta educativa de programas de pregrado para personas de habla hispana a nivel mundial, otorgando títulos terminales a nivel de licenciatura, en la modalidad educación a distancia para personas que trabajan y que por sus responsabilidades no tienen posibilidades de asistir a una institución educativa, apoyados con la última tecnología en sistemas de información basada en Internet.

La Escuela de Educación a Distancia promueve e inculca valores éticos y morales a todos sus estudiantes basándose en el código de honor que rige para todas las actividades académicas de la Universidad San Francisco de Quito.

Promueve la realización personal y profesional de los empleados y sus familias, basada en un entorno de armonía, confianza, libertad y respeto hacia los demás

Al ser una institución sin fines de lucro, reinvierte todas las ganancias en la Escuela para mantener y mejorar las plataformas tecnológicas que permitan garantizar el compromiso de excelencia académica”.

2.5.2 Visión

Ser líderes en la oferta educativa de programas de pregrado en la modalidad distancia a nivel nacional e internacional, manteniendo altos estándares de calidad bajo la norma SAC durante los próximos 10 años.

2.5.3 Definición de la Estrategia Genérica

Michael Porter ha identificado tres estrategias genéricas que son:

1. **Liderazgo en costo,**
2. **Diferenciación, y**
3. **Enfoque.**

Liderazgo en Costo.- Este tipo de estrategia requiere de una eficiente administración de todos sus procesos acompañado de un agresivo programa de reducción total de costos con la finalidad de atender un segmento de mercado masivo a precios finales bajos.

Mantenerse en el mercado con una posición de bajo costo, hace que las empresas tengan una barrera de entrada frente a sus competidores, debido a que esta estrategia ocasiona que la competencia solo pueda ofrecer el mismo servicio y/o producto a precios muy por debajo de los niveles del competidor más eficiente

pero sacrificando sus ingresos, por lo tanto las empresas no pueden aplicar todo un siempre este mecanismo por que en el menor tiempo perderían todo su patrimonio.

Diferenciación.- Es otra de las estrategias genéricas que propone Michael Porter; este tipo de estrategia, está orientada a ofrecer sus productos y/o servicios a un segmento de mercado específico, manteniendo precios altos que los consumidores están dispuestos a pagar por el.

Una de las ventajas de este tipo de estrategia es que a la empresa le permite mantener una posición desde la cual puede protegerse de la competencia y tener ventajas más competitivas debido a que las empresas que aplican este tipo de estrategia pueden mantener una flexibilidad en el precio debido a que los consumidores son personas sensibles al precio.

Con este tipo de estrategia los consumidores siempre son beneficiados debido a que las empresas buscan constantemente diferenciarse de los competidores cambiando el diseño, formato, tamaño, modelo de sus productos y/o servicios.

Sin embargo se requiere que la empresa que adopte este tipo de estrategia administre eficientemente sus recursos e inversión por que de no hacerlo puede perder muchos clientes.

Enfoque. Esta estrategia se enfoca en el servicio, consumo o distribución a un grupo selecto de compradores que gustan de una línea de productos exclusivos. Este tipo de compradores se manejan por el precio que puede variar en más o

menos. Las empresas que adoptan esta estrategia están en la capacidad económica y administrativa de atender a un mercado muy limitado de una manera muy eficiente pensando en un futuro ingresar en mercados mucho más grandes. Las empresas que adopten este tipo de estrategia, deben tener en cuenta los siguientes aspectos

La Universidad San Francisco Quito, desde su creación siempre se ha caracterizado por mantener una estrategia genérica de diferenciación y todas sus estrategias de negocio se han orientado a tener un segmento de mercado muy selecto, estudiantes que reciben a cambio, el acceso a una plataforma virtual de última generación, cambios continuos en el desarrollo curricular de los programas académicos, invitaciones a forma parte de equipos de trabajo para el desarrollo e investigación de temas técnicos y/o administrativos vigentes en el nuevo mundo empresarial, membresías gratuitas a las bibliotecas virtuales más grandes del mundo.

La lealtad de parte de los estudiantes es muy alta; de estudios realizados por el autor, se demuestra que en el año 1998 la Universidad contaba con 1300 estudiantes, en el año 1999, año de la más grande crisis financiera que sufrió el país, la Universidad contaba con 1450 estudiantes y ningún alumno retirado, actualmente este centro educativo de nivel superior cuenta con 2100 estudiantes.

La escuela de Educación a Distancia, se ha beneficiado del nombre de la Universidad San Francisco Quito para ingresar a nuevos mercados, el consumidor relaciona las siglas USFQ con calidad y excelencia académica.

Como visión de todo el negocio, a la Universidad San Francisco Quito no le preocupa el factor de los productos sustitutos debido a que si un estudiante decide retirarse de un programa específico, la universidad le revalida todos sus créditos para que estudie en otra escuela de la Universidad San Francisco Quito, de esta forma mantiene fuertes barreras de salida y la universidad no se siente afectada en sus ingresos al final del año económico.

2.5.4 Objetivos Corporativos.-

Un objetivo corporativo es el fruto de un proceso de continuos diálogos y participación activa con todo el recurso humano responsable de la administración y organización de la empresa.

Para el caso de la escuela de Educación a Distancia definir los objetivos corporativos se han convertido en un pilar fundamental para el desarrollo y ejecución de las estrategias por que serán las bases para la asignación de recursos de cada una de las estrategias que se desarrolle.

Definir los objetivos estratégicos permitirá a la Escuela de Educación a Distancia controlar, monitorear y regular el avance de cada estrategia para la consecución de los objetivos a largo plazo.

Luego de varias reuniones con la plana mayor de la universidad, se definieron los siguientes objetivos

1. Ser en el año 2008 una Escuela líder en el desarrollo de educación virtual aplicando tecnologías e-learning

2. Incrementar cada año la cuota de mercado en un 35% aplicando estrategias de diferenciación
3. Crear cada año dos nuevas ideas de negocio que permitan fortalecer el crecimiento de la educación virtual en el país
4. Realizar alianzas estratégicas con empresas tecnológicas de latinoamérica que brinden servicios de comunicación y enseñanza virtual
5. Ser la primera universidad reconocida por el Conesup para dictar programas académicos de tercer nivel a Distancia

2.5.5 Estrategias de Crecimiento.-

Después de haber realizado el análisis FODA y comparado con los objetivos corporativos de la Escuela de Educación a Distancia, se realizará un análisis de las estrategias de crecimiento que se desarrollarán.

Existen las siguientes opciones para desarrollar una estrategia de crecimiento:

- e) Penetración de Mercado.- Este tipo de estrategias, se enfocan a tratar de incrementar su participación de mercado entre los consumidores existentes.
- f) Desarrollo de Mercados.- Se aplican estrategias de mercado que permitan atraer nuevos clientes a servicios ya existentes.
- g) Desarrollo de productos.- Las estrategias se dirigen hacia la creación de nuevos productos para mercados actuales con el apoyo de nuevas tecnologías

Para el caso de la Escuela a Distancia, la gerencia, ha decidido impulsar estrategias que permitan aumentar el número de estudiantes en el programa de educación virtual y desarrollar nuevas líneas de negocio aplicando tecnología virtual.

Luego de un estudio a fondo, la gerencia ha considerado establecer las siguientes estrategias de crecimiento, desarrollo de mercados y productos

1. Fortalecer la Educación a Distancia apalancándose en la USFQ.

Considerando el prestigio académico que tiene la Universidad San Francisco Quito, se ha decidido aprovechar esta ventaja para generar nuevas ideas de negocio en carreras de estudio de forma virtual como capacitación empresarial, postgrados.

2. Desarrollar un plan de marketing de Educación a Distancia USFQ en ciudades donde no hay centros educativos a nivel superior

Aprovechando la inversión tecnológica que ha realizado la escuela de Educación a Distancia al desarrollar estrategias de diferenciación, se desarrollará un plan de marketing que permita ofrecer las carreras de educación a distancia a las demás provincias del país que cuentan con una infraestructura tecnológica pero que no disponen de un centro de estudios a nivel superior.

3. Crear carreras nuevas no Tradicionales usando tecnología de primer orden

Según estudios realizados por diario el Comercio en un artículo presentado el día lunes 25 de Junio del 2004, indica que el país está lleno de carreras tradicionales como Administración, Marketing, Finanzas, mientras que los empresarios buscan profesionales en carreras no tradicionales como Biotecnología, Ecología Ambiental, Desarrollo Turístico, Parvularia, Telecomunicaciones, aprovechando las ventajas competitivas que tiene la universidad como prestigio, inversión en tecnología, conocimientos del personal docente para dictar cursos a distancia, se piensa

desarrollar un plan para la creación de estas carreras universitarias consideradas como no tradicionales.

4. Realizar alianzas estratégicas con empresas de IT, para compartir herramientas para el diseño de cursos on-line

Aprovechando las alianzas estratégicas que mantiene la universidad con empresas multinacionales, se propone realizar alianzas estratégicas con estas empresas de tecnología para compartir experiencias y herramientas para el diseño de cursos en forma virtual, una forma de estudio que según expertos en el área de educación se convertirá en la única forma de estudios en un tiempo no mayor a 10 años.

5. Crear un centro de consultoría empresarial

Se pretende crear un centro de consultaría empresarial entre Estudiantes a Distancia y profesores de la universidad, para demostrar que los profesionales egresados de educación a distancia son excelentes profesionales y tengan el reconocimiento social con un salario acorde a sus capacidades. El objetivo de esta estrategia es crear una nueva línea de negocios que sea contribuya al crecimiento de la escuela de Educación a Distancia.

2.5.6 Estrategias Funcionales.-

A fin de cumplir con las estrategias propuestas por la dirección de la universidad, se considera importante desarrollar las estrategias de la forma como se llevarán a cabo cada una de ellas.

1. Buscar a los mejores profesionales en las áreas de educación virtual

Una de las ventajas competitivas que le dará a la Escuela de Educación a Distancia, será la contratación de profesores con una basta experiencia en el sector empresarial y consultoría; esta experiencia permitirá al profesor transmitir los conocimientos de mejor manera comparando con la vida real, evitando de esta forma tener profesores solamente académicos.

2. Realizar un intercambio de servicios con las empresas.

El hecho de que los estudiantes no empiecen a tomar experiencia recién el momento en que se gradúen, se ha considerado conveniente realizar convenios con las más grandes empresas del país para que se beneficien de prácticas interinstitucionales, a cambio la universidad reconocerá con descuentos en capacitación profesional a las empresas que formen parte de este emprendimiento.

3. Implementación de un sistema de costos y control de procesos

Mantener un control y seguimiento en la reducción de los costos, hará que los precios puedan manejarse de forma estratégica como barrera de entrada frente a la competencia.

4. Crear un grupo de tutores por carrera para el seguimiento académico

Cuando un estudiante sigue sus estudios a distancia, se requiere que tenga un grupo de tutores que le guíen en el proceso de su carrera, para lo cual se ha

considerado necesario crear este grupo de profesionales que tendrán como función principal ayudar al estudiante en el desarrollo académico y administrativo dentro de la universidad. Este grupo de profesionales, deberán ser profesores jóvenes con conocimientos de tecnología e-learning con gran apertura y vocación de servicio.

5. Contratar a los estudiantes de la USFQ para el desarrollo de sistemas

Aprovechando el recurso académico y estudiantil de las facultades de comunicación, multimedia y sistemas, se ha considerado oportuno contratar a los mejores estudiantes de cada facultad para que desarrollen proyectos de tecnología e-learning a cambio se dará un descuento en la pensión o a su vez, pueden tomar tres cursos a distancia de forma gratuita.

6. Capacitar al personal administrativo mediante cursos on-line que se ofrecen en todo el mundo en temas de e-learning

Con el objeto de mantener los altos estándares de calidad y de haber identificado que es necesario capacitar al personal administrativo de la escuela de Educación a Distancia, se desarrollará un plan anual de capacitación en temas e-learning especializándose en temas de creación, diseño y estructura de cursos en forma virtual.

2.6 Propuesta Mercadológica.-

2.6.1 Objetivos de Marketing.-

Debido a razones estratégicas en el desarrollo de nuevas líneas de negocio de la escuela de Educación a Distancia, se plantea dentro de este trabajo la creación de un centro de capacitación empresarial en forma virtual como un plan piloto para que, siguiendo este esquema, se desarrolle en el futuro un plan de marketing que permita el crecimiento de estudiantes de la escuela de educación a distancia.

En términos generales el producto (entendiéndose producto como un bien o servicio) es un "CENTRO DE FORMACIÓN E-LEARNING Y CONSULTORIA EMPRESARIAL" que se conocerá con el nombre de "USFQ GERENCIA & CONSULTORIA ELEARNING" (USFQ G&C)

Objetivos.-

1. Ser en los próximos cinco años, una empresa líder en el desarrollo de programas de capacitación virtual aplicando tecnologías e-learning
2. Incrementar cada año la cuota de mercado en un 15% aplicando estrategias de desarrollo de producto y de mercado
3. Ser la primera universidad que ofrezca el servicio de capacitación y consultoría empresarial utilizando recursos virtuales.
4. Desarrollar estrategias de marketing para trabajar en conjunto con Grupos y Corporaciones de empresas cuyo capital social sobrepasen los cincuenta mil dólares, Empresas del Estado Ecuatoriano y Organismos no Gubernamentales

2.6.2 Selección del Segmento Meta.-

ANÁLISIS DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Las necesidades de capacitación dentro de una organización deben contener tres tipos de análisis:

- Análisis de la Organización
- Análisis de Funciones
- Análisis del Recurso Humano

Análisis de la Organización.- Se centra principalmente en la determinación de los objetivos de la empresa, sus recursos y la localización de éstos y sus relaciones con el objetivo. Según la encuesta realizada por la empresa Yage mostrada en el Gráfico 2.4, se determina que el 62% de las empresas más importantes del país no cuentan con un sistema de capacitación e-learning, mientras que apenas un 2% de las empresas están desarrollando planes de capacitación en forma virtual.

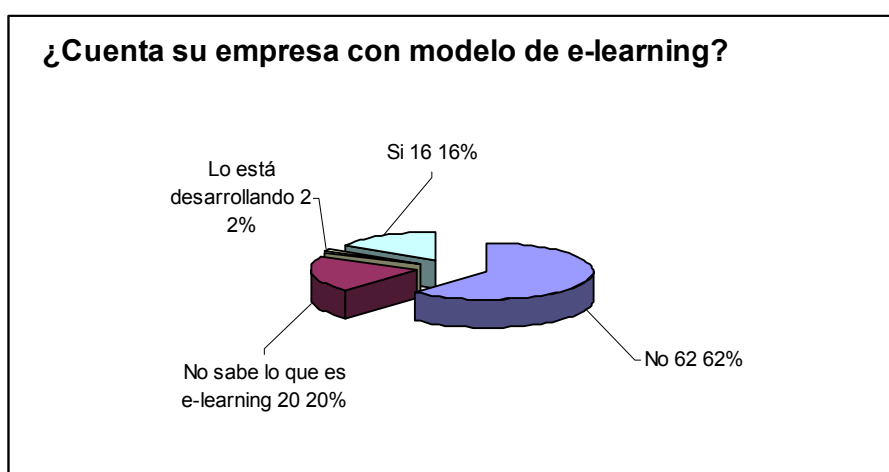


Gráfico 2.4. Encuesta de empresas que cuentan con e-learning.

Fuente: Yage. Publicado en Ekos Economía, agosto 2004.
Elaborado por: Yage

Análisis de Funciones.- Se enfoca sobre la tarea o el trabajo, sin tomar en cuenta el desempeño del empleado en el mismo. Según la encuesta realizada por la empresa Yage ilustrada en el Gráfico 2.5, el 72% de las empresas consideran que es importante dictar a su recurso humano cursos de Inducción, Marketing, Servicio al cliente, mientras que el 28% de las empresas, consideran que se debe desarrollar cursos de acuerdo a sus necesidades y expectativas personales de acuerdo a la línea de su negocio.

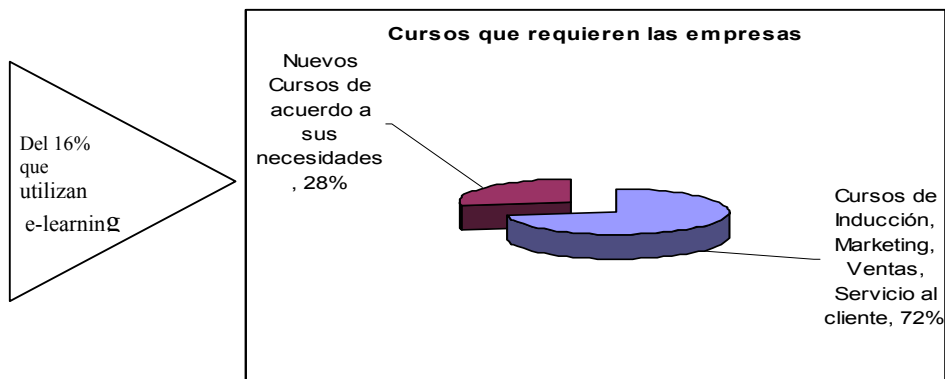


Gráfico 2.5 Necesidades de capacitación de las empresas.

Fuente: Yagé. Publicado en Ekos Economía, agosto 2004.
Elaborado por: Yage

Análisis del Recurso Humano.- Examina el conocimiento, las actitudes y las habilidades del individuo que ocupa cada puesto y determina qué tipos de conocimientos, actitudes o habilidades debe adquirir el personal para contribuir a un crecimiento y mejoramiento personal y organizacional.

Este análisis, permite realizar un estudio de cada una de las funciones administrativas de una organización, cuyo resultado revelará las fortalezas internas de cada persona dentro de la organización.

Una vez determinadas las necesidades de capacitación, se eligen los métodos que USFQ G&C utilizará:

1. Multimedia
2. Simulaciones
3. VideoConferencia
4. CD-Rom
5. On-line

Estas herramientas tecnológicas serán usadas de acuerdo a las necesidades de capacitación dependiendo del módulo a dictar.

Las ventajas competitivas que tendrá el (los) participantes al final del programa serán:

1. Adquieren nuevos conocimientos y aptitudes
2. Podrán recibir una recompensa por su desempeño en el curso y en la organización
3. Recibir retroalimentación detallada sobre su nivel de desempeño
4. Estar en la capacidad de actualizar las veces que sea necesaria los conocimientos impartidos en el curso
5. Eliminar la tensión por preguntar temas que no lo tenga claro,

De la encuesta realizada por la empresa Santillana presentado en el (cuadro 2.8, se revela que las empresas requieren que se capacite más al personal administrativo 40% que al mando directivo con apenas un 7%. La diferencia radica que los Jefes Departamentales, Gerentes y Presidentes Ejecutivos participan en capacitación considera como estratégica y no capacitación operacional.

Administrativos	40%
Todos los empleados de oficina	18%
Gerentes de Departamentos	12%
Fuerza de Ventas	10%
Jefes de Areas	7%
Supervisores	5%
Auditores	3%
Personal Técnico	2%
No compraría cursos On Line	1%
Otros	2%

Cuadro 2.8 Quienes recibirían capacitación en las empresas

Fuente: Investigación Santillana 2003. Mercado Ecuatoriano e-learning

Elaborado por: Empresa Santillana

Las empresas nacionales, tienen mucho recelo en la inversión por concepto de capacitación a su personal administrativo siendo las razones las siguientes:³

- ✚ Costos altos,
- ✚ Temor a que el personal renuncié a la empresa
- ✚ Cursos demasiado generales, no aplicables a la situación real de la empresa

El que hacer de USFQ G&C propenderá principalmente a proporcionar a los ejecutivos y trabajadores de empresas y emprendedores una opción para seguir programas de entrenamiento en forma virtual.

Promoverá en los alumnos una actitud de valoración orientada a la superación personal y a un comportamiento ético y responsable frente al medio profesional y social en el que se desarrollen.

³ Tomado del Diario Comercio Sección B día Miércoles 1 de septiembre del 2004

Capacitar profesionales con una sólida preparación académica y personal que permita satisfacer la demanda del mercado laboral que no puede participar de un programa presencial debido a la falta de tiempo, inversión y/o logística en el mercado local, regional y nacional.

La capacitación estará acompañada siempre de una consultoría previa al tema a desarrollar al interior de las empresas, considerando a la consultoría como un valor agregado al aprendizaje, esto significa que no se dictarán cursos de especialización general.

2.6.3 Definición del Posicionamiento

Los centros de formación profesional, capacitan a profesionales de mandos operativos, medios y gerenciales de acuerdo a sus requerimientos de desarrollo competitivo en la industria que se desenvuelvan.

Una de las principales funciones que debe cumplir el área de Recursos Humanos, es la capacitación continua del personal de la empresa, bajo la premisa de que cuanto más capacitado esté el profesional, mayor será su productividad al interior de la empresa.

Como se había indicado anteriormente, la Escuela de Educación a Distancia, establecerá como estrategia de posicionamiento la diferenciación del producto, al ser los cursos personalizados para cada empresa, esto significa que si se dicta un curso de contabilidad no se analizará con balances ficticios sino que el facilitador trabajará todo el curso con los balances reales de la compañía contratante y las conclusiones se las hará sobre estos datos.

Para establecer el posicionamiento del producto se analizarán las siguientes

bases:

- a) **Atributo.-** Es la característica del producto que genera un beneficio en el consumidor; en este caso es la empresa que contratará los servicios tomando en cuenta que es la Universidad San Francisco Quito la institución educativa de nivel superior que respalda este tipo de capacitación. La capacitación empresarial de forma virtual es una línea de negocio que todavía no está desarrollada en el país y se enfoca a la capacitación de personal operativo de empresas que por razones económicas no pueden gastar en el entrenamiento de más de una persona.
- b) **Uso y/o Aplicación.-** A fin de que las empresas empiecen a generar una biblioteca interna de conocimientos disponible para todos los miembros de la organización, se considera conveniente entregar a la Gerencia General un CD o DVD con el curso realizado, mostrando de esta manera que el negocio no es crear cursos sino dar un servicio de capacitación continua. Este mecanismo permitirá que las empresas y trabajadores estén continuamente revisando los contenidos, se evita que la clase se da y si requieren volver a recordar un tema ya no podrían por que el instructor no está; en este caso la información siempre estará disponible dando un valor agregado al servicio de capacitación.
- c) **Usuario del Producto.-** Los usuarios que se beneficiarán de la capacitación virtual son todos aquellos que requieren mejorar y/o perfeccionar las habilidades operacionales dentro de su organización. Por lo tanto la estrategia estará enfocada a ocupar el mercado de los mandos medios y operacionales de las

empresas. Eso no significa que si se requiere dictar un curso de computación se reclute a varios ejecutivos de diferentes empresas por que el enfoque de enseñanza será el mismo, en este caso no hay un análisis específico del tema. Por ejemplo, Windows XP es el mismo sistema operativo en todas las empresas y todo el mundo.

2.7 Estrategias de la Mezcla de Marketing

2.7.1 Producto.-

Como se había detallado en la estrategia de negocio, el producto será la entrega de un servicio de capacitación y consultoría utilizando recursos de Internet.

Luego de analizar que varias son las circunstancias que llevan para que una empresa no invierta en capacitación o que un profesional no pueda asistir a la misma por falta de tiempo y/o recursos, entonces se ha pensado utilizar el Internet como un medio para distribuir el conocimiento entre todos los usuarios de una empresa.

Para poder cumplir con esta estrategia, se ha considerado trabajar con medios electrónicos como libros digitales, audiovisuales, sistemas multimedia.

Calidad del Producto.-

El servicio que se entregará a los clientes, será del más alto nivel siendo la meta conseguir en los próximos 7 años, la certificación ISO 10015.

El producto estará basado bajo normas internacionales de e-learning que permite canalizar información y conocimientos en aplicaciones basadas en Internet, el objetivo de USFQ G&C será integrar la formación educativa con la información de

la empresa y las expectativas de cada funcionario de la empresa contratante, a fin de no presentar contenidos de carácter general.

Para cumplir con la estrategia, se usarán varias herramientas de tecnología que se detalla a continuación.

WebCT una herramienta courseware que facilita el diseño de contenidos educativos en forma personalizada. Provee al estudiante y facilitador de un conjunto de herramientas que le proporcionan un adecuado aprendizaje, tiene la oportunidad de poder comunicarse entre estudiantes y el Facilitador. Es una plataforma e-learning utilizada por el 85% de las Universidades de los Estados Unidos y Europa.

Camtasia Studio: Es una herramienta que permite desarrollar componentes multimedia sin tener conocimientos profundos de programación multimedia.

NetMeeting: Es una herramienta para desarrollar videoconferencia, utilizando software de Windows, lo que permitirá al facilitador contribuir al entendimiento de los conceptos dictados.

Streaming: es una herramienta de licencia gratuita proporcionada por la empresa Quick Time, que permite administrar audio y video sobre plataformas Web.

Características del Producto.-

El producto en análisis, tendrá varios valores agregados como son:

1. Estará disponible en el Internet durante un intervalo de tiempo para que los participantes puedan redundar en conceptos vitales para el desarrollo de su actividad empresarial.

2. Existirá una consultoría que realice un diagnóstico para determinar en que aspectos debe resaltar el contenido del curso por parte del facilitador
3. Los ejemplos se los realizará con datos reales de la empresa contratante
4. El documento con las presentaciones multimedia, será entregado en medio digital al representante legal de la compañía
5. Si el estudiante no dispone de una cuenta de Internet, la empresa PanchoNet le facilitará por un tiempo determinado a un precio preferencial
6. La USFQ facilitará las instalaciones físicas para aquellas empresas que no dispongan de un auditorium con multimedia.
7. Estará disponible la Biblioteca virtual para aquellos participantes que deseen profundizar en los conceptos impartidos por el facilitador.

Diseño del Producto.-

El producto ofrecido por USFQ G&C tendrá dos tipos de diseños:

- a) Cursos a la Medida: tanto el instructor como los contenidos del curso se desarrollarán de acuerdo a las necesidades de los usuarios y de la empresa contratante,
- b) Clases Virtuales: se ofrecerán para aquellos profesionales que en forma individual, desean conocer, recordar o profundizar temas de su interés.

2.7.2 Distribución.-

Para dar a conocer el servicio, se utilizará como centro de información y operaciones los tres centros estratégicos que dispone la USFQ, estos centros educativos están ubicados en Quito, Guayaquil y Galápagos.

Aprovechando que las grandes fortalezas que se tiene en esta estrategia son los consultores y el prestigio de la USFQ, se realizarán alianzas estratégicas con empresas tecnológicas que están dedicadas a la creación y diseño de cursos bajo plataformas web y estándares internacionales, estas empresas actuarán como canales de distribución del servicio.

Utilizando el Internet, se diseñará un portal Web para publicitar los servicios de consultoría y capacitación E-learning. Este portal será totalmente dinámico y contendrá información empresarial de actualidad para todos los clientes previa suscripción gratuita vía email para el envío de correspondencia y evitar spam.

2.7.3 Comunicación.-

1. Desde el portal web, cada mes se permitirá que los posibles clientes ingresen a varios cursos demo, solamente podrán acceder a ciertos tópicos a fin de precautelar el registro de propiedad intelectual de los autores.
2. Se pedirá que el departamento de recursos humanos de una de las 400 empresas, seleccione a uno de sus empleados para que tome un curso y al final el curso, deberá compartir su experiencia, la misma que será puesta en el buzón de los clientes satisfechos.
3. Se invitará de forma gratuita a los gerentes generales y de recursos humanos en forma mensual para que participen de charlas informativas sobre las ventajas competitivas que tendrán frente a la competencia cuando tienen personal altamente calificado a bajo costos.

4. Se realizarán presentaciones inhouse en las compañías más representativas sobre las ventajas que tienen las empresas al capacitarse en ambientes virtuales
5. Se hará el lanzamiento público de la nueva unidad de negocios USFQ G&C, este lanzamiento deberá contar con la presencia de autoridades nacionales, locales y seccionales.

2.7.4 Precio.-

Para determinar el costo por curso, se realizó el siguiente análisis de cálculo:

1. Según datos de la revista Ekos del mes de Agosto, existen 400 empresas catalogadas como las más importantes, de ellas según la regla de Pareto (80/20), se procedió a segmentar el mercado, en el 20% de estas empresas, teniendo un valor de 80 empresas que accederán al servicio de consultoría y capacitación e-learning. El número promedio de trabajadores por cada empresa que serán capacitados por mes son de 15 y la estrategia de marketing está diseñada para que el participante tome por lo menos 2 cursos al año esto significa que el costo de un curso en el primer año será de $\$175,00 \times 2 = 230$ dólares al año. A partir del segundo año este valor se decrementará pero en cambio se notará un incremento de participante.
2. En los costos fijos, se contempla que USFQ G&C, reconocerá solamente el 30% del uso de la licencia de educación virtual,
3. Los costos por concepto de arrendamiento a cursos y bibliotecas virtuales se ha considerado como variable, debido a que depende del tiempo que utilicen los participantes de un curso.

Adicionalmente se concluye luego de observar el Cuadro 2.9, que a pesar de invertir todos los años en tecnología, capacitación, infraestructura, el negocio es rentable manteniendo una utilidad desde el primer año de inicio de actividades comerciales.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS					
CRECIMIENTO		10%	10%	10%	10%
EMPRESAS EN EL MERCADO (REVISTA EKOS) TOTAL 400					
REGLA DE PARETTO	80.00	88.00	96.80	106.48	117.13
NUMERO DE EMPLEADOS POR EMPRESA	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00
TOTAL ESTUDIANTES AL AÑO	1,200.00	1,320.00	1,452.00	1,597.20	1,756.92
COSTO CURSO X 2	230.00	223.10	216.20	202.40	188.60
TOTAL INGRESOS	276,000.00	294,492.00	313,922.40	323,273.28	331,355.11
COSTOS					
FIJOS					
USO LICENCIA SOFTWARE EDUCACION VIRTUAL	\$2,250.00	\$2,250.00	\$2,250.00	\$2,475.00	\$2,475.00
HOSTING	\$12,000.00	\$12,000.00	\$12,000.00	\$13,200.00	\$13,200.00
UTILIZACION DE INTERNET	\$12,000.00	\$12,000.00	\$13,440.00	\$15,052.80	\$16,859.14
SALARIOS PERSONAL ADMINISTRATIVO	\$24,000.00	\$24,720.00	\$25,461.60	\$26,225.45	\$27,012.21
SOFTWARE PARA DESARROLLO DE APLICACIONES	\$3,000.00	\$3,300.00	\$3,630.00	\$3,993.00	\$4,392.30
ARRENDAMIENTO AULAS VIRTUALES	\$18,000.00	\$19,620.00	\$21,385.80	\$23,310.52	\$25,408.47
INVERSION INICIAL					
COMPUTADORES PERSONALES	\$7,000.00				\$7,700.00
IMPRESORAS (2)	\$1,200.00				\$1,200.00
TELEFONOS IP (3)	\$1,800.00				
FOTOCOPIADORA	\$1,500.00				
EQUIPOS DE REPRODUCCION DIGITAL	\$600.00	\$690.00		\$1,380.00	
EQUIPOS DE MULTIMEDIA	\$1,600.00	\$4,800.00	\$4,800.00	\$5,088.00	\$5,088.00
VARIABLES					
ARRENDAMIENTO TIEMPO DE COMUNICACIÓN Y					
CONFERENCIA	\$17,500.00	\$18,550.00	\$19,663.00	\$20,842.78	\$22,093.35
ACCESO BIBLIOTECAS VIRTUAL	\$15,000.00	\$15,900.00	\$16,854.00	\$17,865.24	\$18,937.15
SALARIOS CONSULTORES	\$45,000.00	\$46,350.00	\$47,740.50	\$49,172.72	\$50,647.90
ADMINISTRATIVOS Y VENTAS					
GASTOS PUBLICIDAD	\$6,000.00	\$6,360.00	\$6,487.20	\$6,616.94	\$6,749.28
SALARIOS PERSONAL VENTAS (2)	\$19,200.00	\$19,776.00	\$20,369.28	\$20,980.36	\$21,609.77
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$7,200.00	\$7,632.00	\$8,089.92	\$8,575.32	\$9,089.83
TOTAL EGRESOS	\$194,850.00	\$193,948.00	\$202,171.30	\$214,778.12	\$232,462.40
UTILIDAD ESPERADA	\$81,150.00	\$100,544.00	\$111,751.10	\$108,495.16	\$98,892.71

Cuadro 2.9 Estado de Ingresos y Egresos esperados para los próximos 5 años.

Fuente: Universidad San Francisco Quito

Elaborado por: Lenin Faican