

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO**

**UN MODELO DE CENTRO DE SERVICIOS PARA LA PONTIFICIA  
UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO**

**POR**

**ING. CARLOS VINICIO MEJÍA VAYAS**

**Tesis de grado presentada como requisito para la obtención del título de**

**MASTER EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

**Quito**

**Mayo de 2005**

Universidad San Francisco de Quito  
Colegio Mayor

HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS

UN MODELO DE CENTRO DE SERVICIOS PARA LA PONTIFICIA  
UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

Ing. Carlos Vinicio Mejía Vayas

Patricio Duran, MBA .....  
Director de Tesis (firma)

Jhon Andrade, M.I.M. ....  
Miembro del Comité de Tesis (firma)

César Cisneros, Ph.D. ....  
Decano del Colegio Mayor (firma)

Víctor Viteri, Ph.D. ....  
Decano del Colegio de Postgrados (firma)

Quito, Mayo 2005

© Derechos de autor  
Ing. Carlos Vinicio Mejía Vayas  
2005

## **DEDICATORIA**

Dedico el presente trabajo a mi amada esposa Catalina, a mis tiernos hijos Gerardo Sebastián, Carlos Andrés y Sarita Catalina, quienes a lo largo de todo este tiempo de estudio sintieron mi ausencia, pero me entregaron todo su apoyo, con muestras de amor y confianza permanente.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco al Padre Doctor César González Loor, Prorector de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, por darme la oportunidad de estudiar esta Maestría. Y por las facilidades en información. Al Doctor Patricio Duran por la guía para el desarrollo del presente trabajo, a todos y cada uno de los instructores de la Universidad San Francisco de Quito.

## Resumen

El Centro de Servicios de la Pucesa ha sido un sueño, para todo su personal, en un inicio se organizó y adecuó la infraestructura necesaria para su funcionamiento, sin embargo con el cambio de autoridades se quiso dar un giro diferente. De aquel primer intento han pasado varios años y el espacio físico se ha destinado a otras actividades distintas a las planificadas.

El estudio del presente proyecto contienen análisis de capacitación, para lo que se ha servido de estudios de mercado existentes, en donde encontramos que están dispuestas a recibir capacitación 209 empresas, de las cuales el Centro de Servicios de la Pucesa pretende captar el 10%, es decir 21 empresas sin dejar a un lado personas interesadas en capacitarse pero que no forman parte de una empresa legalmente constituida.

El proyecto es viable, pues arroja un TIR del 103.08% y un VAN del \$ 53,325.82 lo que brinda una garantía razonable de su ejecución.

## **Abstract**

The Pucesa Service Center has been a dream, for all the member of the stat at the beginning the infrastructure needed was organized and installed in order to start working any way the new authorities wanted to changed it in a different way. Many years had passed since that first try and the infrastructure was used in other activities.

This project contains capacitation analisis, existing market studies where we can find that 289 compañías are able to get capacitation. The Pucesa Service Center pretends to get 10% which means 21 compañías including people who will be interested in get capacitation when if they don't belong to legally created company.

This project will work, because it has a TIR 103.08% and VAN \$ 53,325.82 this result gives us a reasonable guarantee in his execution.

## INDICE DE CONTENIDOS

|                                 |   |    |
|---------------------------------|---|----|
| CAPITULO 1                      |   |    |
| 1.1.                            | Introducción .....  | 1  |
| 1.2.                            | Planteamiento del problema .....  | 2  |
| 1.3.                            | Objetivos .....   | 5  |
| 1.3.1.                          | Objetivo General .....  | 5  |
| 1.3.2.                          | Objetivos Específicos .....   | 5  |
| 1.4.                            | Hipótesis .....   | 6  |
| 1.4.1.                          | Hipótesis Primaria .....  | 6  |
| 1.4.2.                          | Hipótesis Secundaria .....  | 6  |
| 1.5.                            | Relevancia del tema .....   | 6  |
| 1.6.                            | Marco de referencia .....   | 7  |
| 1.6.1.                          | Marco teórico .....   | 7  |
| 1.6.2.                          | Marco conceptual .....  | 11 |
|                                 |   |    |
| CAPITULO 2 Metodología          |   |    |
| 2.1.                            | Tipo de investigación .....   | 13 |
| 2.2.                            | Recolección de la información .....                                     | 13 |
| 2.3.                            | Tipo de planificación .....   | 14 |
|                                 |   |    |
| CAPITULO 3 Referencial teórico  |   |    |
| 3.1.                            | Sistema de planificación .....  | 15 |
| 3.2.                            | Diagnóstico del sistema del sector al que está dirigido el proyecto ... | 16 |
| 3.2.1.                          | Estructura del mercado en el cual va a operar el proyecto .....         | 16 |
| 3.2.1.1.                        | El proyecto como una actividad multisectorial .....                     | 18 |
| 3.2.1.2.                        | La intervención del Estado que afecta al área del proyecto .....        | 19 |
|                                 |   |    |
| CAPITULO 4 Propuesta específica |   |    |
| 4.1.                            | Proyecto .....  | 23 |
| 4.1.1.                          | Los productos y / o servicios .....                                     | 23 |



|        |  |    |
|--------|--|----|
| 4.1.2. | Las estrategias de entrada y crecimiento ..... | 24 |
| 4.1.3. | Los conceptos de diferenciación .....          | 29 |

## CAPITULO 5 Análisis e investigación de mercados

|      |   |    |
|------|---|----|
| 5.1. | Consumidores .....                              | 33 |
| 5.2. | El tamaño del mercado y su tendencia .....      | 38 |
| 5.3. | La competencia y los límites competitivos ..... | 39 |
| 5.4. | El mercado estimado compartido y ventas .....   | 43 |

## CAPITULO 6 La economía de los negocios

|      |  |    |
|------|--|----|
| 6.1. | Márgenes de renta bruta y de operación .....               | 46 |
| 6.2. | Potencial de rentabilidad y duración .....                 | 47 |
| 6.3. | Costos fijos, variables y semivARIABLES .....              | 47 |
| 6.4. | Los meses en los cuales no hay ganancias ni pérdidas ..... | 48 |
| 6.5. | Los meses para alcanzar un flujo de caja positivo .....    | 49 |

## CAPITULO 7 El plan de marketing

|      |  |    |
|------|--|----|
| 7.1. | Estrategia de marketing global .....   | 50 |
| 7.2. | Precios .....                          | 50 |
| 7.3. | Tácticas de ventas .....               | 52 |
| 7.4. | Políticas de servicio y garantía ..... | 52 |
| 7.5. | Propaganda y promoción .....           | 53 |

## CAPITULO 8 Planes de diseño y desarrollo

|      |  |    |
|------|--|----|
| 8.1. | Estado de desarrollo y tareas .....                | 55 |
| 8.2. | Dificultades y riesgos .....                       | 55 |
| 8.3. | Mejoramiento de productos y nuevos productos ..... | 56 |
| 8.4. | Costos .....                                       | 56 |

|  |  |
|--|--|
| CAPITULO 9 Plan de fabricación y operación |  |
| 9.1.                                       | El ciclo operativo ..... 58  |
| 9.2.                                       | Ubicación geográfica ..... 60                                      |
| 9.3.                                       | Facilidades y mejoras ..... 61                                     |
| 9.4.                                       | Planes y estrategias ..... 61                                      |
| CAPITULO 10 El equipo de administración    |  |
| 10.1.                                      | Organización ..... 63  |
| 10.2.                                      | Personal clave de administración ..... 65                          |
| 10.3.                                      | Compensación administrativa y posesión ..... 72                    |
| 10.4.                                      | Otros inversionistas ..... 72                                      |
| 10.5.                                      | Empleo, acuerdos opción de stock y planes de bonificación ..... 72 |
| 10.6.                                      | Mesa directiva ..... 72  |
| 10.7.                                      | Asesoramiento profesional y servicios ..... 72                     |
| CAPITULO 11                                |  |
| 11.1.                                      | Cronograma ..... 73  |
| 11.2.                                      | Márgenes de renta bruta y de Operación ..... 73                    |
| 11.3.                                      | Riesgos críticos, problemas y suposiciones ..... 74                |
| 11.4.                                      | Plan financiero ..... 74   |
| 11.4.1.                                    | Estado actual de ingresos y balance ..... 74                       |
| 11.4.2.                                    | Presupuesto ..... 75   |
| 11.4.2.1.                                  | Pro forma de ingresos ..... 75                                     |
| 11.4.2.2.                                  | Pro forma de los Gastos y Costos Operativos ..... 75               |
| 11.4.2.3.                                  | Pro forma de Balance y Resultados ..... 77                         |
| 11.4.2.4.                                  | Pro forma de Análisis de Flujo de Caja Netos ..... 79              |
| 11.5.                                      | Evaluación Financiera ..... 80                                     |
| 11.5.1.                                    | Escenario Normal ..... 80  |
| 11.5.2.                                    | Escenario Pesimista ..... 82                                       |
| 11.5.3.                                    | Escenario Optimista ..... 86                                       |
| 11.6.                                      | Análisis de sensibilidad ..... 89                                  |
| 11.7.                                      | Control de Costos ..... 89   |

|       |                                     |    |
|-------|-------------------------------------|----|
| 11.8. | Los puntos más sobresalientes ..... | 89 |
|-------|-------------------------------------|----|

## CAPITULO 12 Ofertas propuestas por el Centro de Servicios de la Pucesa

|       |                              |    |
|-------|------------------------------|----|
| 12.1. | Financiamiento Deseado ..... | 90 |
| 12.2. | Oferta .....                 | 90 |
| 12.3. | Capitalización .....         | 91 |
| 12.4. | Uso de fondos .....          | 91 |
| 12.5. | Reinversión .....            | 91 |

## CAPITULO 13

|       |                                 |    |
|-------|---------------------------------|----|
| 13.1. | Verificación de Hipótesis ..... | 92 |
| 13.2. | Conclusiones .....              | 92 |
| 13.3. | Recomendaciones .....           | 93 |

## INDICE DE TABLAS

|        |   |    |
|--------|---|----|
| 3.1.   | Población de la Provincia de Tungurahua según Cantones .....                  | 17 |
| 3.2.   | Personal ocupado de 358 Compañías en Tungurahua .....                         | 17 |
| 4.1.   | Estrategias de Entrada .....  | 26 |
| 4.2.   | Estrategias de Crecimiento .....  | 26 |
| 4.3.   | Necesidades específicas de los adultos en el proceso de<br>capacitación ..... | 27 |
| 5.1.   | Crecimiento de las empresas en la Provincia de Tungurahua .....               | 38 |
| 6.1.   | Ingresos con márgenes brutos .....  | 46 |
| 6.2.   | Costos Fijos .....  | 47 |
| 6.3.   | Costos Variables .....  | 48 |
| 6.4.   | Costos SemivARIABLES .....  | 48 |
| 10.1.  | Funciones del Director Ejecutivo .....  | 69 |
| 10.2.  | Funciones de la Secretaria – Contadora .....                                  | 71 |
| 11.1.  | Cronograma .....  | 73 |
| 11.2.  | Márgenes de Renta Bruta y de Operación .....                                  | 73 |
| 11.3.  | Estado actual de Ingresos y Balance .....                                     | 74 |
| 11.4.  | Pro forma de Ingresos .....   | 75 |
| 11.5.  | Costo de Ventas .....   | 76 |
| 11.6.  | Gastos de Operación .....   | 76 |
| 11.7.  | Balance .....   | 78 |
| 11.8.  | Pro forma de Análisis de Flujo de caja netos .....                            | 79 |
| 11.9.  | Valor de desecho .....  | 80 |
| 11.10. | Valor Actual Neto .....   | 80 |
| 11.11. | Tasa Interna de Retorno .....   | 81 |

|        |  |    |
|--------|--|----|
| 11.12. | Período de Recuperación .....                    | 81 |
| 11.13. | Costo de Oportunidad .....                       | 82 |
| 11.14. | Flujo de Caja Neto (Escenario Pesimista) .....   | 83 |
| 11.15. | Valor Actual Neto .....                          | 84 |
| 11.16. | Tasa Interna de Retorno .....                    | 84 |
| 11.17. | Tiempo de Recuperación .....                     | 85 |
| 11.18. | Costo de Oportunidad .....                       | 85 |
| 11.19. | Flujo de Estado Neto (Escenario Optimista) ..... | 86 |
| 11.20. | Valor Actual Neto .....                          | 87 |
| 11.21. | Tasa Interna de Retorno .....                    | 87 |
| 11.22. | Tiempo de Recuperación .....                     | 88 |
| 11.23. | Costo de Oportunidad .....                       | 88 |
| 11.24. | Análisis de Sensibilidad .....                   | 89 |
| 12.1.  | Financiamiento deseado .....                     | 90 |

## INDICE DE GRÁFICOS

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 4.1.  | Áreas del modelo del Centro de Servicios de la Pucesa ..... | 24 |
| 9.1.  | Flujograma Proceso de Capacitación .....                    | 58 |
| 10.1. | Organigrama Estructural Pucesa .....                        | 64 |
| 10.2. | Organigrama Estructural Centro de Servicios Pucesa .....    | 65 |

# CAPITULO I

## 1.1. INTRODUCCIÓN.

La Pontificia Universidad Católica del Ecuador inicia su funcionamiento en la ciudad de Ambato con Programas Académicos en el año de 1986 y en el año 1995 es reconocida como Sede Ambato.

La PUCESA en los últimos años ha mantenido un fortalecimiento en lo que se refiere a sus carreras, pero se quedó pendiente un sueño: el de contar con un centro que pudiera brindar servicios no necesariamente académicos a la población del centro del país, es así que se adecuó el espacio necesario para esta actividad, pero no se ha logrado poner en funcionamiento por diversas razones, una de ellas es la económica.

Pese a esto, es muy común observar a los distintos sectores de la población, sea este comercial, productivo, medico, etc., solicitar a la Universidad, cursos de capacitación en diversas áreas, que la Universidad los realiza pero no de una manera planificada. Adicionalmente solicitan trabajos como estudios de mercado, elaboración de proyectos de inversión, planificación estratégica, sistemas de calidad, sistemas informáticos, conexiones de redes, imagen corporativa, traducción de documentos, asesorías, incluso medición optometrista entre muchas otras. Todas estas actividades muy relacionadas con las diferentes carreras que mantiene la PUCESA.

El crear un centro que brinde estos servicios a la colectividad es una oportunidad para la Universidad, tomando en cuenta que son muy pocos los centros que pueden brindar dichos servicios, entendiéndose estos como una competencia real en determinados casos y existiendo otros con precios muy elevados.

La idea de este centro es que sea autofinanciable, anexo a la Universidad, pero cuya administración sea independiente de la misma, sin apartarse de la filosofía que mantiene la institución.

Es decir iniciar los primeros años con un centro de capacitación, para poco a poco ingresar con diversos servicios.

## **1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

*"Las empresas cumplen un rol de mucha importancia en el contexto de economías de mercado y abiertas, donde el estado se restringe a un rol fundamentalmente subsidiario y regulador. Las decisiones productivas están, al contrario de lo tradicional, sujetas a una mayor incertidumbre y a una importante dinámica económica debido a factores tanto internos como externos de los países. Dichas decisiones son, en conjunto, un factor determinante del crecimiento y de la expansión económica, y constituyen variables fundamentales para evaluar la marcha global de la economía"*<sup>1</sup>

Actualmente las empresas tienen que llevar a cabo su actividad en entornos muy competitivos: se encuentran ante nuevas reglas de juego que les obliga a ser cada vez más flexibles para responder a clientes exigentes que tienen muy en cuenta la relación calidad / precio y que están abiertos a nuevas propuestas y productos.

El dominio de la complejidad lleva por tanto, a retos que van más allá de la mera adaptación de las estructuras y de los procesos, en particular plantea retos a las exigencias de capacidades directivas y predisposición del personal al cambio, objetivo que podría lograrse a través de una capacitación efectiva, adaptada a necesidades reales.

---

<sup>1</sup> RIVEROS LUIS A., Desafíos para la educación en negocios en América Latina, Revista Internacional de Dirección de Empresas.



“El perfil del personal que trabaja en las empresas, constituye en los momentos actuales, de una creciente competitividad, uno de los factores de éxito, cuando no el valor de éxito básico”<sup>2</sup>

En tales condiciones, las estrategias más adecuadas para salir de la crisis son aquellas que operan sobre los esfuerzos de innovación en materia de gestión del capital humano y de capacitación.

La importancia de la capacitación radica también en el hecho de que al ser esta un factor bien utilizado, determina la eficacia de las inversiones y trabajo humano.

Las empresas, se ven en la necesidad de enfrentar un cambio, que lejos de cumplir solo con los requisitos obligatorios, provoque mejoras tendientes a aumentar su competitividad, reducir sus costos y capacitar a la totalidad de la empresa en la implementación de técnicas de mejora, para hacer frente a las nuevas demandas del mercado.

Como este cambio solo es posible si se logra cambiar las actitudes del máximo nivel de conducción de la empresa (el propietario - empresario), resulta imprescindible la capacitación de los empresarios en gestión, que debe generar un efecto reproductor que motive y estimule la capacitación de su recurso humano.

En contraposición al contexto *de globalización* creciente de la economía, al que se ha hecho referencia, a las micro, pequeñas y medianas empresas se las encuadra en el paradigma tradicional que rige el funcionamiento de tales empresas, es decir, el miedo a la implantación de cambios innovadores que signifiquen transformaciones importantes en la forma en que se han desarrollado desde siempre las actividades dentro de la organización. Esta forma de pensamiento se asienta fundamentalmente en el enfoque del negocio que tiene su propietario,

---

<sup>2</sup> SCHULZ ROLAND, La economía en la empresa en el próximo siglo. ¿Cuál debe ser la aportación de la investigación y de la formación?., Revista Internacional de dirección de empresas.

quien en general supone que las circunstancias en el futuro seguirán los mismos patrones de comportamiento que han tenido en el pasado.

Enfrentar este proceso, no requiere solamente de la acelerada adquisición de nuevos conocimientos, sino también de un cambio de actitudes y un desarrollo permanente del capital humano que poseen las empresas.

En esta situación, el rol de la oferta de capacitación, es la de preparar y entrenar adecuadamente a los micro, pequeños y medianos empresarios junto a sus familiares directos que trabajan en las empresas y a su personal, ya que todos ellos representan el capital humano clave para el desarrollo económico.

Este proyecto considera necesario que en las actuales circunstancias económicas, productivas y tecnológicas, generadas por la globalización y acelerados cambios en el mundo, no es posible alcanzar mayores niveles de competitividad y productividad, si no se cuenta con capital humano debidamente capacitados.

**Las universidades ecuatorianas tienen la obligación de preparar al personal que laborará en muchas empresas, pero sin descuidar la realidad que vive el empresario ecuatoriano.**

**La Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, forma parte del Sistema Nacional PUCE (SINAPUCE). Actualmente tiene las Escuelas de: Administración de Empresas con las Carreras de Ingeniería Comercial, Contabilidad y Auditoría, y Formación Dual en Gerencia de Pequeñas y Medianas Empresas; Diseño Industrial; Ingeniería en Sistemas y Computación; Lenguas y Lingüística; Teología para Laicos; Ciencias de la Educación; y el Programa de Optometría.**

Hace algún tiempo y por varios años la Escuela de formación Dual en Gerencia de Pymes hoy Escuela de Administración de Empresas, manejaba el Área de Extensión Rural, que era un centro que se dedicaba exclusivamente a generar proyectos de capacitación no formal en el sector rural.

**La visión de las autoridades de aquel entonces fue generar un centro donde converjan todas las escuelas y se generen proyectos adicionales que proporcionen servicios de diferente índole a la colectividad. Para esto, a inicios del 2001 se cerró el Área de Extensión Rural y se han realizado varios intentos por sacar adelante este centro pero ninguno acompañado de un Proyecto.**

**Por tanto, el presente proyecto pretende, basándose en la situación real de la oferta y demanda de capacitación de los sectores productivos de la Provincia de Tungurahua, construir las bases para un sistema de información que permita capacitar al capital humano, facilitando la adaptación de la oferta de entrenamiento a la demanda del sector productivo, lo que permitirá flexibilizar el sistema de formación técnica y profesional, y establecer productos específicos para las necesidades del sistema productivo y de las empresas.**

La provincia de Tungurahua representa el 1,31% de la superficie del territorio nacional, tiene una población proyectada al año 2005 de 482.877 habitantes.<sup>3</sup>, su población económicamente activa es de 197.033 habitantes.<sup>4</sup>

### **1.3. OBJETIVOS**

---

<sup>3</sup> INEC, CEPAL . Proyecciones de Población por provincias, cantones, áreas, sexo y grupo de edad. Periodo 2001 – 2010

<sup>4</sup> VI Censo de Población y V de Vivienda

### **1.3.1. Objetivo General**

Crear un ente Universitario capaz de autofinanciarse, brindando soporte académico y tecnológico mediante la oferta de servicios profesionales y de capacitación de las diversas Escuelas de la Sede a los sectores empresariales y sociales, públicos o privados, para ayudarles a mejorar su gestión.

### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- Mejorar el vínculo de la PUCE Sede Ambato a nivel empresarial, industrial y social potencializando la gnosis de las diferentes Escuelas.
- Desarrollar programas de formación y capacitación para los diferentes sectores, mediante un análisis de las demandas de los diferentes sectores e instituciones de manera bimensual.
- Promover el desarrollo científico y tecnológico tan necesarios para la comunidad.

## **1.4. HIPÓTESIS**

### **1.4.1. Hipótesis de Primer Grado**

El Centro de Servicios de la Pucesa permitirá vincular estrechamente la realidad de la sociedad con el sector empresarial y con la Universidad, permitiendo trabajar en nuevas áreas en beneficio de la comunidad

### **1.4.2. Hipótesis de Segundo Grado**

El centro de Servicios será un departamento autofinanciable, el mismo que una vez que se consolide aportará económica, técnica y científicamente a la Universidad.

## 1.5. RELEVANCIA DEL TEMA

“La universidad está llamada a ser fuente, vigor y conductora de la cultura y los conocimientos regidos por la verdad, ella debe, para despertar confianza, respetarse a sí misma y concertar y concertarse con todos los ordenamientos culturales, sociales, políticos, económicos, científicos, técnicos y éticos que conduzcan al verdadero desarrollo”.<sup>5</sup>

El Ecuador se encuentra ante el desafío de la Globalización y la Competitividad, para lo cual un camino viable para manejar nuestro futuro de transformación productiva y social, debe considerar la búsqueda de nuevas oportunidades y potencializar las existentes, siendo uno de nuestros principios de vida institucional el desarrollar conocimientos que estén a disposición de la comunidad, promoviendo y provocando soluciones que se adapten a los requerimientos de los sectores productivos y sociales, para combatir la pobreza y lograr un desarrollo humano sostenible, además de que la Universidad Ecuatoriana sumida en el letargo de la casi inexistente investigación y por lo tanto ningún aporte al desarrollo debe cambiar de manera radical permitiendo de esta manera generar una transformación social sostenida a la par de conseguir de esta forma producir ingresos económicos de autogestión para utilización en proyectos o equipamientos, con este fin se propone la creación de un modelo de Centro de Servicios como un programa de autogestión de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato.

### ***MISIÓN:***

Poner al alcance de los clientes, herramientas que permitan desarrollar e innovar tecnologías, utilizar las existentes, conforme a las exigencias de un mundo globalizado y competitivo, para mejorar el desarrollo del sector productivo y social, dentro de un marco de formación humana.

### ***VISIÓN:***

---

<sup>5</sup> Conferencia XL Prospectiva Universitaria. Alfonso Borrero C. S.J.

Constituirse en un centro de nivel competitivo que impulse la investigación y la transferencia de tecnología.

## **1.6. MARCO DE REFERENCIA**

### **1.6.1. Marco teórico**

**NATURALEZA:** La pontificia Universidad Católica del Ecuador es Universidad Católica al tenor del artículo 3 1 de la Constitución Apostólica *Ex corde Ecclesiae* y según el art. 2 2.1.1. del Decreto General de la Conferencia Episcopal Ecuatoriana del 30 de Junio de 1999 sobre la aplicación de la misma Constitución en el Ecuador.

La Pontificia Universidad Católica del Ecuador es una persona jurídica de derecho privado, autónoma, sin fines de lucro, constituida en un Sistema Nacional Universitario (SINAPUCE).

**DOMICILIO:** Su Sede Matriz se halla en el Distrito Metropolitano de Quito, y cuenta con sedes en **Ambato**, Esmeraldas, Ibarra, Manabí y Santo Domingo de los Colorados, con las que conforma el SINAPUCE. Puede establecer otras sedes o extensiones, o suprimirlas, de conformidad con la ley, lo mismo que crear en cualquiera de ellas las facultades y demás unidades académicas que estime convenientes.

**MARCO JURÍDICO:** La Pontificia Universidad Católica del Ecuador, creada por Decreto del 2 de Julio de 1946, publicado en el R.O. n. 629, del 8 de Julio de 1946, y erigida por la Santa Sede el 16 de Julio de 1954, se rige por:

- a) La Constitución y las Leyes de la República del Ecuador.
- b) El Modus Vivendi suscrito entre la República del Ecuador y la Santa Sede, y la Legislación Eclesiástica respecto a las Universidades Católicas y de las Facultades Eclesiásticas.

- c) El Estatuto y los reglamentos que dicte en ejercicio de su propia autonomía.

#### PRINCIPIOS Y MISIÓN:

- a) Es una comunidad académica que, de modo riguroso y crítico, contribuye a la tutela y desarrollo de la dignidad humana y de la herencia cultural mediante la investigación, la docencia y los diversos servicios ofrecidos a las comunidades locales, nacionales e internacionales.
- b) Presta particular atención a las dimensiones éticas de todos los campos del saber y del actuar humano, tanto a nivel individual como social. En este marco propugna el respeto a la dignidad y derechos de la persona humana y sus valores trascendentes, y apoya y promueve la implantación de la justicia en todos los ordenes de la existencia.
- c) Goza de aquella autonomía institucional que le es necesaria para cumplir sus funciones eficazmente.
- d) Garantiza a sus miembros la libertad académica, salvaguardando los derechos de la persona y de la comunidad dentro de las exigencias de la verdad y del bien común.
- e) Dirige su actividad hacia el hombre integral, para superar una formación meramente profesionalizante. Por ello trata de formar a sus miembros intelectual y moralmente, para el servicio a la sociedad en el ejercicio profesional.
- f) Examina a fondo la realidad con los métodos propios de cada disciplina académica, estableciendo después un dialogo entre las diversas disciplinas que las enriquezca mutuamente; en una palabra, pretende la integración del saber.
- g) Promueve el compromiso de todos los miembros de la comunidad universitaria para la consecución de todos los fines institucionales, a través del diálogo y la participación,<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Estatuto de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador

Como universidad privada ofrece una alternativa específica en el ámbito académico conforme a su propio Estatuto y reglamentos.

Como universidad católica, se inspira en los principios cristianos; propugna la responsabilidad del ser humano ante Dios, el respeto a la dignidad y derechos de la persona humana y a sus valores trascendentales; apoya y promueve la implantación de la justicia en todos los órdenes de la existencia ; propicia el diálogo de las diversas disciplinas con la fe, la reflexión sobre los grandes desafíos morales y religiosos, y la praxis cristiana.<sup>7</sup>

#### GOBIERNO GENERAL DE LA UNIVERSIDAD.

La Pontificia Universidad Católica del Ecuador, como institución creada e impulsada por la Iglesia Católica, depende de ella en cuanto a su orientación doctrinal y alta dirección, a través del Arzobispo de Quito, en la forma determinada por su Estatuto.

#### DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN:

La dirección ejecutiva y la administración de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador están confiadas por la autoridad eclesiástica a la Compañía de Jesús en el Ecuador. Por tanto en la Universidad se asumen las características de la Pedagogía Ignaciana.

El Gobierno general de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador lo ejercen:

- a) El Gran Canciller
- b) El Vice-Gran Canciller
- c) El Consejo Superior
- d) El Rector
- e) El Vicerrector
- f) El Consejo Académico.

---

<sup>7</sup> Estatuto de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador



## LAS SEDES DE LA UNIVERSIDAD

Junto con la Sede Matriz, las sedes de **Ambato**, Ibarra, Esmeraldas, Santo Domingo de los Colorados y Manabí constituyen el SINAPUCE. Estas, y las demás sedes o extensiones que se crearen, se regirán por sus Estatutos, por los reglamentos generales de la Universidad y los reglamentos propios aprobados por el Consejo Académico. El Consejo Superior aprueba la estructura básica de dichas sedes o extensiones y los convenios que deban celebrarse para su creación.

Cada sede será gobernada por un Rector nombrado para cinco años por el Rector, de conformidad con el procedimiento fijado por el Consejo Superior.

### **LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO.**

La Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, como comunidad Académica al servicio de la Iglesia Católica en el Ecuador, busca salvaguardar y promover el desarrollo de la dignidad humana, el respeto a los derechos humanos, y la implantación de valores.

La Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato aspira a formar personas humanas, libres, comprometidas con la excelencia académica, la investigación científica como búsqueda de la verdad y la promoción de la justicia en todos los ordenes de la existencia, llevando a la práctica el ideal de servicio.

Está abierta a los signos de los tiempos para responder de la mejor manera a las exigencias y desafíos de la sociedad a la que pertenece.

#### **1.6.2. Marco conceptual**

**Centro de Servicios.-** Departamento, que tiene como fin primordial la promoción y comercialización de todos los servicios que ofrece la Universidad a través de las Unidades Académicas, Departamentos y Dependencias que desarrollan algún tipo de actividades

**Planificación.-** Proceso para establecer metas y un curso de acción adecuado para alcanzarlas

**Organización.-** Proceso para comprometer a dos o más personas para que trabajen juntas de manera estructurada, con el propósito de alcanzar una meta o una serie de metas específicas.

**Dirección.-** Proceso para dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo o una organización entera con respecto a una tarea.

**Control.-** Proceso para asegurar que las actividades reales se ajusten a las actividades planificadas.

**Capacitación.-** Permite al personal estar al corriente de las más recientes innovaciones aplicadas en su empleo o profesión, a fin de acrecentar su adaptabilidad, movilidad y calidad dentro de los procesos de trabajo.

## **CAPITULO 2**

### **METODOLOGÍA**

#### **2.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

El proyecto consiste en la elaboración de un modelo de Centro de Servicios para la PUCESA, el mismo que es viable y facilitará en alguna medida un autofinanciamiento para el mismo, de tal forma que el tipo de estudio tendrá también una investigación empírica de carácter descriptivo.

Se utilizarán fuentes secundarias de información para realizar proyecciones y preparación de escenarios. De no existir algún tipo de información necesaria se la levantará de fuentes primarias sobre el terreno. Para alcanzar los objetivos propuestos se plantearán propuestas varias y se diseñarán tácticas de aplicación.

#### **2.2. RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN**

Las fuentes son hechos o documentos a los que acude el investigador y que le permiten obtener información. Las técnicas son los medios empleados para recolectar la información, por lo tanto, los estudios descriptivos acuden a técnicas específicas en la recolección de información, como la observación, las entrevistas y los cuestionarios, además de informes y documentos elaborados por el área de extensión rural (proyecto anterior), que reposan en la Universidad, todo esto como fuentes primarias, y como fuentes secundarias, textos, revistas, prensa, entre otros.

El proyecto requiere de la aplicación de encuestas, destinadas al sector empresarial, de la zona central del país, sean estos comercial, industrial, turístico, hotelero, artesanal, etc. a través de sus gremios con muchos de los cuales la Universidad mantiene convenios.

Exige el proyecto, además mantener una serie de entrevistas con los colegios profesionales, que son fuente de información para el mismo.

### **2.3. TIPO DE PLANIFICACIÓN**

#### **El proyecto maneja dos tipos básicos de planificación, la estratégica y como consecuencia de esta la táctica.**

La planeación estratégica es el proceso de 1) diagnosticar el entorno externo e interno de una organización; 2) establecer una misión y una visión; 3) idear objetivos globales; 4) crear, elegir y seguir estrategias generales; y 5) asignar recursos para alcanzar las metas de la organización.<sup>8</sup>

La planeación táctica consiste en tomar decisiones concretas respecto a qué hacer, quién debe hacerlo y cómo debe hacerlo.<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> STONER, James. Administración un enfoque basado en competencias. Pag. 193

<sup>9</sup> STONER, James. Administración un enfoque basado en competencias. Pag. 197

## **CAPITULO 3**

### **REFERENCIAL TEÓRICO**

#### **3.1. SISTEMA DE PLANIFICACIÓN**

Aceptando el hecho de que el hombre es el sujeto y objeto de la capacitación, y que sus capacidades, destrezas y habilidades deben ser optimizadas al máximo dentro de la interfase hombre máquina medio ambiente, que se dan dentro de los procesos de trabajo, para trazar un modelo de centro de servicios es necesario partir de un diagnóstico real de necesidades por competencias.

Las competencias son las capacidades que el hombre pone en juego dentro del trabajo; esto es, conocimientos, aptitudes y actitudes, que tienen que ser compatibles con las exigencias del puesto de trabajo, de modo que la capacitación vendría a cubrir la brecha entre el trabajo real o descubierto en la investigación y el trabajo ideal o prescrito.

Para llegar a descubrir las competencias y exigencias del puesto de trabajo, debemos analizarlo mediante, entre otras, la metodología de Análisis Funcional. Dentro de este análisis profundizado del puesto de trabajo en cuestión, es necesario tomar en cuenta la concepción del puesto de trabajo, la seguridad, el medio ambiente físico, la carga física o metabolismo equivalente, la carga mental, la autonomía, las relaciones de trabajo, la repetitividad o monotonía, el contenido de las tareas; en definitiva se deben poner en blanco y negro las exigencias del puesto en relación con las limitaciones humanas, tomando en cuenta otros factores de interrelación e interdependencia de los puestos y/o ambientes de trabajo.

Metodológicamente, la investigación científica de las necesidades de capacitación debe cumplir, además con las siguientes etapas:

- Planteamiento del problema
- Delimitación del estudio
- Marco teórico
- Hipótesis
- Investigación
- Comprobación de hipótesis
- Conclusiones, que vendrían a constituirse en el marco teórico del plan de capacitación.
- Recomendaciones, que se transformarían en las Políticas del Plan.

### **3.2. DIAGNOSTICO DEL SISTEMA DEL SECTOR AL QUE ESTA DIRIGIDO EL PROYECTO**

#### **3.2.1. Estructura del mercado en el cual va a operar el proyecto**

El ambiente competitivo en que se desenvolverá el proyecto, en caso de ser implementado, puede adquirir la siguiente forma general de competencia:

Competencia perfecta, la misma que se caracteriza porque existen muchos compradores y vendedores de los productos del Centro de Servicios, los que por su tamaño, no pueden influir en su precio; el producto es idéntico y homogéneo; existe movilidad perfecta de los recursos, y los agentes económicos están perfectamente informados de las condiciones del mercado.

La provincia de Tungurahua representa el 1,31% de la superficie del territorio nacional, tiene una población proyectada al año 2005 de 482.877 habitantes.<sup>10</sup>

### POBLACIÓN DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA SEGÚN CANTONES

| No | Cantón               | Población | Densidad Poblacional |
|----|----------------------|-----------|----------------------|
| 1  | Ambato               | 287.282   | 284.78               |
| 2  | Baños de Agua Santa  | 16.112    | 15.13                |
| 3  | Cevallos             | 6.873     | 365.59               |
| 4  | Mocha                | 6.371     | 73.91                |
| 5  | Patate               | 11.771    | 37.40                |
| 6  | Quero                | 18.187    | 104.95               |
| 7  | San Pedro de Pelileo | 48.988    | 243.12               |
| 8  | Santiago de Pillaro  | 34.925    | 78.87                |
| 9  | Tisaleo              | 10.525    | 179.30               |

Fuente: VI Censo de Población y V de Vivienda 2001

Tabla 3.1.

### PERSONAL OCUPADO DE 358 COMPAÑÍAS EN TUNGURAHUA

| Actividad    | No Cias | Ocupados | Directivos | Administrativos | Producción | Otros |
|--------------|---------|----------|------------|-----------------|------------|-------|
| Total        | 358     | 7417     | 600        | 1677            | 4182       | 958   |
| Agricultura  | 11      | 445      | 21         | 42              | 367        | 15    |
| Industrias   | 80      | 3625     | 289        | 666             | 2581       | 89    |
| Electricidad | 2       | 301      | 10         | 137             | 14         | 140   |
| Construcción | 9       | 70       | 11         | 25              | 34         | 0     |

<sup>10</sup> INEC, CEPAL . Proyecciones de Población por provincias, cantones, áreas, sexo y grupo de edad. Periodo 2001 – 2010

|                      |     |      |     |     |     |     |
|----------------------|-----|------|-----|-----|-----|-----|
| Comercio             | 135 | 1408 | 174 | 533 | 396 | 305 |
| Transporte           | 69  | 163  | 39  | 92  | 25  | 7   |
| Servicios a empresas | 30  | 1237 | 36  | 149 | 684 | 368 |
| Servicios Personales | 22  | 168  | 20  | 33  | 81  | 34  |

Fuente: Anuario Estadístico Provincial Superintendencia de Compañías

Tabla 3.2.

Es necesario indicar que existe un alto porcentaje de empresas que son consideradas como persona natural, por lo tanto no son consideradas en tabla correspondiente a la Superintendencia de Compañías.

De acuerdo a los diagnósticos de capacitación elaborados por el Ilustre Municipio de Ambato y el Consejo Provincial de Tungurahua a través de Corpoambato, en la provincia de Tungurahua, se establece como prioridades los sectores de Textiles y confecciones, Cuero y Calzado, Metal mecánico, Alimenticio, Comercio, Hotelería y Turismo

### **3.2.1.1. El proyecto como una actividad multisectorial**

La PUCESA maneja diversas áreas propias de su actividad académica, que tienen mucho que ver con la naturaleza de sus carreras.

El centro de servicios podrá utilizar personal de la escuela de Ingeniería en Sistemas para actividades relacionadas con manejos de bases de datos, creación de software, instalación de Redes, entre otras.

El centro de servicios podrá utilizar personal de la Escuela de Administración de Empresas, para actividades como estudios de mercado, diseño y elaboración de proyectos de inversión, manejos de contabilidad, declaraciones de impuestos, etc.



El centro de servicios podrá utilizar personal de la Escuela de Diseño Industrial para actividades como elaboración de Imagen Corporativa, diseños de nuevos productos, decoración de establecimientos, etc.

El centro de servicios podrá utilizar personal de la Escuela de Lenguas y Lingüística para actividades relacionadas con traducción y certificación de documentos escritos en lengua extranjera, entre otros.

El centro de servicios podrá utilizar personal de la Escuela de optometría, para actividades relacionadas con medición optométrica como por ejemplo El Centro de Movilización de las Fuerzas Armadas, La Escuela de Formación de Soldados, Hospitales y Clínicas, que habitualmente solicitan nuestros servicios, etc.

Sin dejar a un lado la capacitación en cada una de las actividades mencionadas, se convierte en un proyecto destinado a una actividad multisectorial

### **3.2.1.2. La intervención del Estado que afecta al área del proyecto**

Según la Ley de Educación Superior (CONESUP)

#### **FUNDAMENTO CONSTITUCIONAL DE LA LEY DE EDUCACIÓN SUPERIOR**

Art. 74.- La educación superior estará conformada por universidades, escuela politécnicas e institutos superiores técnicos y tecnológicos. Será planificada, regulada y coordinada por el Congreso Nacional de Educación Superior, cuya integración, atribuciones y obligaciones contarán en la ley.

Entre las instituciones de educación superior, la sociedad y el Estado, existirá una interacción que les permita contribuir de manera efectiva y actualizada a mejorar la producción de bienes y servicios y el desarrollo sustentable del país, en armonía con los planes nacionales, regionales y locales.

Art. 75.- Serán funciones principales de las universidades y escuelas politécnicas, la investigación científica, la formación profesional y técnica, la creación y desarrollo de la cultura nacional y su difusión en los sectores populares, así como el estudio y el planteamiento de soluciones para los problemas del país, a fin de contribuir a crear una nueva y más justa sociedad ecuatoriana, con métodos y orientaciones específicas para el cumplimiento de estos fines.

Las universidades y escuelas politécnicas públicas y particulares serán personas jurídicas autónomas sin fines de lucro, que se regirán por la ley y por sus estatutos, aprobados por el Consejo Nacional de Educación Superior.

Como consecuencia de la autonomía, la Función Ejecutiva o sus órganos, autoridades o funcionarios, no podrán clausurarlas ni reorganizarlas, total o parcialmente, privarlas de sus rentas o asignaciones presupuestarias ni retardar injustamente sus transferencias.

Sus recintos serán inviolables. No podrán ser allanados sino en los casos y términos en que puede serlo el domicilio de una persona. La vigilancia y mantenimiento del orden interno serán de competencia y responsabilidad de sus autoridades. Cuando se necesite el resguardo de la fuerza pública, la máxima autoridad universitaria o politécnica, solicitará la asistencia pertinente.

## **Sección Novena**

### **De la Ciencia y Tecnología**

Art. 80.- El Estado fomentará la ciencia y la tecnología, especialmente en todos los niveles educativos, dirigidos a mejorar la productividad, la competitividad, el manejo sustentable de los recursos naturales y a satisfacer las necesidades básicas de la población.

Garantizará la libertad de las actividades científicas y tecnológicas y la protección legal de sus resultados, así como el conocimiento ancestral colectivo.

La investigación científica y tecnológica se llevará a cabo en las universidades, escuelas politécnicas, institutos superiores técnicos y tecnológicos y centros de investigación científica, en coordinación con los sectores productivos cuando sea

pertinente, y con el organismo público que establezca la ley, la que regulará también el estatuto del investigador científico.<sup>11</sup>

En el Registro Oficial N° 319 del Martes 16 de Noviembre de 1999, se promulga la Ley de Centros de Transferencia de Tecnologías, que en sus partes principales establece:

## EL CONGRESO NACIONAL

### Considerando:

Que de conformidad con el artículo 80 de la Constitución Política de la República, la investigación científica y tecnológica deberá llevarse a cabo en las universidades y escuelas politécnicas y otros órganos de educación superior en coordinación con los sectores productivos.

Que es deber del Estado estimular la investigación científica y tecnológica, en especial aquella que contribuya al progreso económico y social del país,

Que es necesario promover una mayor interacción entre el sector privado y la universidad para que esta contribuya a encontrar las soluciones técnicas que necesitan los procesos productivos,

Que es conveniente dar incentivos a los profesionales ecuatorianos y en especial a los profesores e investigadores universitarios para que contribuyan al máximo de su capacidad en beneficio de la labor académica e investigativa, y,

En ejercicio de sus facultades constitucionales y legales, expide la siguiente:

## LEY DE LOS CENTROS DE TRANSFERENCIA Y DESARROLLO DE TECNOLOGÍAS

Art. 1.- Los consejos universitarios o los organismos equivalentes de cualquier denominación de las universidades, escuelas politécnicas, institutos superiores y tecnológicos reconocidos legalmente podrán crear, mediante

---

<sup>11</sup> Ley de Educación Superior CONESUP

resolución, Centros de Transferencia y Desarrollo Tecnológico (CTT), adscritos a dichos establecimientos, los mismos que tendrán autonomía administrativa, económica y financiera en los términos que establezca la presente Ley, sin perjuicio de los institutos y otras dependencias que hayan creado o creen los centros de educación superior, en virtud de su autonomía, para realizar o promover la investigación.

Dicha resolución se comunicará al Servicio de Rentas Internas, al Consejo Nacional de Universidades y Escuelas Politécnicas, a la Contraloría General del Estado y a los organismos de desarrollo del país, para los efectos de esta ley.

Art. 2.- Los Centros de Transferencia y Desarrollo Tecnológico tendrán como fines:

- a) Promover la investigación científica y tecnológica,
- b) Propiciar la creación o el mejoramiento de laboratorios, gabinetes u otros medios idóneos para la investigación en los centros de educación superior,
- c) Establecer y mantener la cooperación de los establecimientos de educación superior con las empresas privadas y públicas nacionales en el desarrollo de tecnologías,
- d) Colaborar con organismos, instituciones o empresas públicas y privadas extranjeras para la transferencia y adaptación de tecnologías a las necesidades del país,
- e) Buscar soluciones por parte de los establecimientos de educación superior a los requerimientos técnicos y tecnológicos que planteen los sectores productivos y sociales del país,
- f) Diseñar proyectos de desarrollo, participar en su ejecución y evaluarlos,
- g) Organizar programas de promoción y difusión de estrategias y de resultados, y,
- h) Desarrollar cursos de capacitación, asesorías y consultorías.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Registro Oficial No 319 – Martes 16 de Noviembre de 1999

## **CAPITULO 4**

### **PROPUESTA ESPECIFICA**

#### **4.1. PROYECTO**

**Está tesis prevé contribuir con una propuesta técnica a la capacitación del sector empresarial en la Provincia del Tungurahua especialmente, mediante la creación en principio de un modelo de Centro de Servicios para la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato.**

Se trata de conformar un centro con capacidad de autofinanciarse, anexo a la PUCESA, para brindar principalmente, servicios de capacitación y formación para la comunidad, basados en las unidades académicas que posee.

**“SER MAS PARA SERVIR MEJOR”**

#### 4.1.1. Los productos y/o servicios:

##### *Áreas del modelo del centro de servicios de la PUCESA*

Por el espíritu de trabajo de la PUCE Sede Ambato, las áreas consideradas en el trabajo del Centro de Servicios se considera las siguientes:

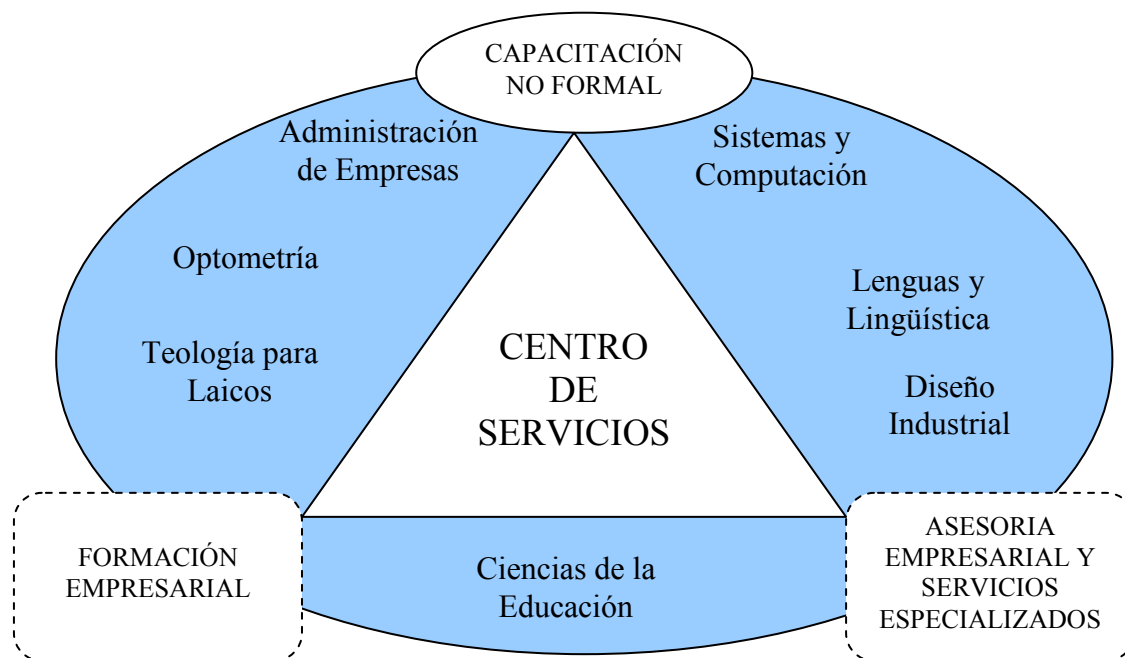


Gráfico 4.1.

El entorno principal del Centro de Servicios de la Pucesa, lo constituyen sus diferentes Unidades Académicas, asumiendo que en los primeros años la Capacitación constituirá el eje principal, proyectándose en un futuro a brindar otras actividades como son la formación empresarial y a futuro asesorías especializadas, entre otros.

#### **4.1.2. Las estrategias de entrada y crecimiento**

Una estrategia exitosa de entrada y crecimiento incluye el tener el producto adecuado disponible en el lugar adecuado, en el momento adecuado, y estar seguro que el consumidor esta informado de ello.

La Pucesa, tiene ganado un buen nombre en la localidad, por tanto la estrategia de entrada, consistirá en promocionar a nivel de los sectores empresariales y cámaras de la producción que trabajan o mantienen vínculos o convenios con la Universidad, sin dejar de lado el Consejo Nacional de Capacitación y Formación Profesional.

Si hablamos de un crecimiento, la estrategia que permitirá cumplir con el mismo obliga a mantener un constante estudio de las necesidades de nuestros clientes reales y potenciales, entre ellos están los colegios profesionales y la comunidad en general que requiera nuestros productos o servicios.

A partir de fortalecer las experiencias en capacitación en los primeros años, nos proyectamos a futuro a otras actividades, propias de Centros de esta naturaleza, como son los que detallamos anteriormente: formación empresarial y servicios de asesoría especializados entre otros.

En el siguiente cuadro se resumen algunas estrategias tanto de entrada como de crecimiento:

| <b>ESTRATEGIAS ENTRADA</b>       | <b>TÁCTICAS</b>                        |
|----------------------------------|--|
| Ubicación Geográfica estratégica | El Centro de Servicios está ubicado en |

|   |  |
|---|--|
|   | un sitios donde brinda facilidades de transporte y se encuentra cerca de los clientes potenciales.   |
| Infraestructura amplia y funcional.         | El Centro de Servicios al ser parte de la PUCESA, utilizará sus instalaciones que son amplias, funcionales y muy cómodas.                      |
| Exigencia de Programa acorde a la realidad. | Buscar la Asesoría del personal adecuado y con experiencia, en lo que se refiere a programas curriculares vinculados a sectores empresariales. |
| Personal Docente especializado.             | La Pucesa cuenta con un banco de profesionales de un muy buen nivel académico y con experiencia empresarial.                                   |

|  |   |
|--|---|
| Facilidades para los pagos   | Financiamiento a través del Consejo Nacional de Capacitación y Formación Profesional. |
| Publicidad que impacte.  | Buscar medios adecuados para publicitar los servicios.                                |
| Calidad de la Educación  | Cupo limitado de participantes por aula.  |
| Impulsar otros programas educativos dirigidos a la comunidad en general. | Programar charlas a la comunidad sobre diferentes tópicos                             |

Tabla 4.1

| <b>ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO</b> | <b>TACTICAS</b>                |
|-----------------------------------|--------------------------------|
| Atención permanente.              | Ubicar a personal preparado en |



|   |   |
|---|---|
|   | atención al servicio                                      |
| Convenios   | Cámaras de la Producción y Colegios Profesionales         |
| Actualización Profesional   | Capacitación permanente para nuestros instructores        |
| Proyectos de seguimiento  | Evaluación permanente y seguimiento de los participantes. |
| Fomentar y facilitar el intercambio de experiencias profesionales | Relaciones Publicas                                       |

Tabla 4.2

Generalmente, los participantes de los distintos procesos de capacitación asisten voluntariamente y acuerdan con el Centro los temas a tratar. Se tomará en cuenta que el tiempo de los participantes es limitado y desean obtener algo concreto y útil para su vida real. Su recompensa es la satisfacción personal y el poder aplicar lo aprendido.

El siguiente cuadro sistematiza las necesidades específicas de los adultos en el proceso de capacitación y las consecuencias para las personas facilitadoras<sup>13</sup>.

| <b>Características específicas de adultos que aprenden</b>  | <b>Sugerencias para la facilitación de talleres de capacitación</b>  |
|---|--|
| Las personas adultas traen consigo experiencias previas sobre cuya base interpretan y entienden lo nuevo  | Partir de las experiencias y conocimientos previos de los participantes.<br>Poner énfasis no solo en lo intelectual sino también en lo práctico y emocional (cabeza, mano y corazón)                           |
| Los adultos se encuentran en una situación concreta de vida. Quieren establecer un vínculo claro entre lo aprendido y su situación, ya que aprenden con una finalidad práctica. | Identificar bien los grupos meta con los que se va a trabajar.<br>Identificar y priorizar junto con el grupo meta los temas a tratar en los talleres de capacitación, generar nuevas inquietudes y necesidades |
| Los adultos participan voluntariamente en los procesos de capacitación. Quieren tener   | Asegurar la participación activa.<br>Respetar la responsabilidad del adulto.   |

<sup>13</sup> GESA GRUNDMANN – JOACHIM STAHL. Como la sal en la sopa. Pag. 31.

|  |   |
|--|---|
| un rol activo tanto en la selección de los temas como en la ejecución de los talleres.           |   |
| Los adultos tienen otros compromisos importantes: desean aprovechar al máximo su tiempo limitado | Priorizar los temas a tratar de acuerdo a los intereses.<br>Resumir y sintetizar los contenidos dándoles un enfoque práctico. |

Tabla 4.3.

## CARACTERÍSTICAS DE UN TALLER DE CAPACITACIÓN EN EL CENTRO DE SERVICIOS DE LA PUCESA

Los talleres serán una situación privilegiada de aprendizaje comunitario con el propósito principal de reflexionar sistemáticamente sobre conocimientos, valores, actitudes y prácticas en cuanto a determinada problemática que tiene importancia en la vida diaria de cada persona participante.

El punto de partida es lo que los y las participantes hacen, saben, viven y sienten; es decir, su realidad, su práctica. Mediante el diálogo de saberes, los talleres permitirán la construcción colectiva de aprendizajes, ya que se estimulará la reflexión y búsqueda de alternativas de solución a los problemas que afectan la calidad de vida individual o colectiva.

Los talleres constituirán una experiencia de **trabajo activo**. La participación de cada uno/a de los y las integrantes al aportar sus experiencias, argumentar, discutir, escribir y comprometerse será fundamental para el éxito.

Los talleres serán una experiencia de **trabajo creativo**. Las experiencias sumadas, los elementos conceptuales, la reflexión y las discusiones grupales ayudan a generar puntos de vista y nuevas y mejores soluciones que las existentes al momento de inicio.

Los talleres serán una experiencia de **trabajo colectivo**. El intercambiar, hablar y escuchar, dar y recibir, argumentar y contra argumentar, defender posiciones y buscar consensos son componentes propios de un taller.

Los talleres serán una experiencia de **trabajo vivencial**. La materia prima se compone de experiencias propias; y sus productos, de planes de trabajo que

influirán en la vida de quienes participan. Un taller debe generar identidad, apropiación de la palabra, sentido de pertenencia a uno o más grupos y compromiso colectivo.

Los talleres se transformarán en una experiencia de **trabajo concreto**. Su punto final siempre debe ser un compromiso grupal para ejecutar acciones. Un taller tendrá que desembocar en planes de trabajo o por lo menos, en tareas realizables o corto y mediano plazo. En esto consiste la diferencia.

Los talleres serán una experiencia de **trabajo sistemático**. La precisión es clave al poner por escrito los puntos de vista propios y al sistematizar y presentar los trabajos grupales; igualmente, es indispensable claridad para exponer los desacuerdos y los compromisos, así como la autodisciplina del grupo para cumplir las reglas del juego.

Los talleres son una experiencia de **trabajo puntual** en un proceso institucional que ni comienza ni termina con el taller. Un taller de capacitación será el momento especial de reflexión, sistematización y planificación, pero no debe entenderse como un sustituto de estos mismos procesos en el transcurso diario del trabajo.

#### **4.1.3. Los conceptos de diferenciación**

En Ambato es muy conocida la diferencia que ofrece la Pucesa, debido a su exigencia académica, que durante varios años le ha permitido ubicarse como una Institución muy reconocida en la zona central del país, en las áreas que maneja.

#### **LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS**

Se mantendrá bien informados a los formandos, posibles clientes, empresas y ciudadanía, utilizando todos los canales disponibles. La atención, simpatía, respeto y amabilidad del personal del centro, la educación y las buenas costumbres serán la diferencia.

Tenemos buenas condiciones en las instalaciones físicas de las aulas de capacitación y laboratorios disponibles para la formación, los mejores equipos y los materiales en un insuperable ambiente.

## LA EXPERIENCIA

La Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, y su Centro de Servicios, brindará al cliente cero riesgos, cero peligros y cero dudas en el servicio, porque se ha ganado credibilidad por la demostrada seguridad en el cumplimiento de lo ofertado en sus paquetes instruccionales.

De tal forma que la Escuela de Formación Dual hoy Escuela de Administración de Empresas, y por tanto la Pucesa, a partir de su creación, ha estado vinculada a los sectores empresariales urbanos y rurales a través de la formación de capital humano en las empresas y organizaciones sociales, entre las que mencionamos:

- **Sistema de Cursos No Formales**, dirigido a Propietarios de Pymes y empresas artesanales que no pueden ingresar a la carrera (por ejemplo por falta del título de bachiller, tiempo, etc.).

Consistía en un programa de 18 módulos con temáticas enfocadas a mejorar la gestión gerencial .

- **Convenio PUCESA – FEPP**

Este programa firmado con el Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio, estaba orientado a la Formación de Gerentes de Agroempresas, con una duración de un año, 16 módulos y 40 horas c/u. Se otorgó el Diploma de Aptitud en Gerencia de Pequeñas Empresas y Proyectos Campesinos.

Los participantes, líderes campesinos, procedían de las provincias de Cotopaxi, Chimborazo, Bolívar y parte de Pichincha.

- **Convenio PUCESA – CEBYCAM**

Este convenio firmado con el Centro de Erradicación del Bocio y Capacitación de Minusválidos, que funciona en el Cantón Penipe de la Provincia de Chimborazo, capacitó a líderes campesinos de la zona con 12 módulos de formación, además del acompañamiento o seguimiento que se realiza en sus empresas.

- **Convenio MBS – IICA – PUCESA**

Un proyecto de gran dimensión e impacto fue el ejecutado entre el Ministerio de Bienestar Social, el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura y la PUCESA, mismo que tenía el objetivo de mejorar la capacidad empresarial con el propósito de elevar la productividad, con orientación a temas gerenciales, específicos acorde con la realidad del sector campesino.

Fueron beneficiarios del Programa de Formación Empresarial Campesina alrededor de 180 líderes campesinos a nivel nacional de las provincias de Bolívar (Pangua y San Luis) , Chimborazo (Guano), Cotopaxi (Saquisilí), Carchi y Pichincha (Espejo Mira y Sierra Norte) y Manabí (Jipi japa y Paján).

El programa consistía en tres fases. Para obtener su certificación los participantes debían presentar un proyecto de inversión y defenderlo en una Feria exposición en la comunidad.

Posteriormente se firmó un **Segundo Convenio** de Acompañamiento para el fortalecimiento de las Agroempresas en Chimborazo, Cotopaxi y Bolívar con resultados muy positivos. Se logró consolidar las áreas claves de gestión y se diseñaron **Cartillas de Implementación**.

El 17 de febrero del 2001 se firmó el **Convenio COCIQ – CESA y la PUCESA** para la formación empresarial de los dirigentes de las Comunidades de Quisapincha. Con una duración de alrededor de 10 meses. Se consideró un

diagnóstico inicial participativo, formación empresarial y acompañamiento en el diseño del Proyecto y/o plan de negocios. Como ejes transversales tenemos el desarrollo local, género y medio ambiente.

La Escuela realizó varios estudios para ampliar dicho convenio al Cantón Píllaro.

La Escuela al haber implementado un modelo innovador de formación empresarial que aplica el Sistema de formación dual como metodología y el aprendizaje activo como técnica más idónea para la educación de adultos, apoyó el proceso de Implementación de la **Carrera de Formación Dual para Gerentes en la Provincia de Loja**, por iniciativa de la Cámara de Industrias de Loja y la Universidad Técnica Particular de Loja, como contraparte para la implementación académica.

De igual forma se observó un interés muy importante por parte de la **Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha y la PUCE Quito; así como de la Cámara de Industrias de Imbabura y la PUCE Ibarra**, para desarrollar este programa de gran impacto. Todo esto con el soporte de Swisscontact a través de la Unidad Ejecutora y el Programa de Formación Compartida.

A lo que se suma los procesos de investigación permanente para desarrollar nuevos productos en el caso del presente proyectos nuevos servicios, acordes con los avances tecnológicos y necesidades del mercado, lo que nos da un fuerte posicionamiento

Todo lo anterior nos permite asegurar un nivel de excelencia en los procesos formativos que emprendemos con los gremios y nuestra garantía en la amplia experiencia asimilada y desarrollada en la aplicación del sistema dual y educación para adultos.

## **CAPITULO 5**

### **ANÁLISIS E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

#### **5.1. CONSUMIDORES**

Para determinar los sectores productivos para el presente proyecto, se toma como referencia “El Diagnóstico del Sector Industrial de la Provincia de Tungurahua” en donde se menciona que se consideran prioritarios los siguiente sectores:<sup>14</sup>

- Textil y confecciones
- Cuero y Calzado
- Metalmecánica
- Alimenticio
- Comercio
- Hotelería y Turismo.

---

<sup>14</sup> Necesidades de Capacitación: CORPOAMBATO

## **Sector textil y confecciones.**

La provincia con el mayor concentración textil es la de Pichincha, que comprende el 50% de las empresas registradas, seguida de Tungurahua con el 19%, Azuay con el 17% y Guayas con el 10%

Los centros de alta concentración de empresas pequeñas y medianas dedicadas a la confección están ubicadas en las provincias de Pichincha (Quito), Imbabura (Atuntaqui y Otavalo), Azuay (Cuenca) y Tungurahua (Pelileo).

El 63% de las empresas de este sector capacita permanentemente a su personal

La industria de la confección representa el 24% del total de las empresas artesanales en la provincia de Tungurahua, ocupa el 40% de la mano de obra del sector y representa el 59% de las ventas, lo que indica que la industria de la confección es una de las principales en la provincia.

## **Sector cuero y calzado**

Tungurahua es el mayor productor de cuero y cuenta con importantes ventajas comparativas en este tipo de industria, de tal forma que en la región se procesan cerca del 80% de los cueros vacunos. La capacidad instalada de la industria de la curtiembre oscila en torno a las 520.00 pieles de un total de 650.000 a nivel nacional.

La participación de la industria de cuero y calzado en el producto total del sector industrial de la provincia de Tungurahua del 44.5%.

El 51% de las empresas del Sector Cuero y Calzado capacita a su personal.

## **Sector Metal Mecánico.**



En Tungurahua la industria metalmecánica concentra su producción en carrocerías, maquinaria para labrar madera, talleres artesanales dedicados a la fabricación de puertas y ventanas en metal, entre otros.

En la provincia el subsector carrocerero, es el más representativo por tradición, y es el mayor productor de carrocerías a nivel nacional, de tal forma que en esta región se fabrican aproximadamente un 80% del consumo nacional.

Al momento este sector esta generando 6143 puestos de trabajo, donde la población laboral operativa es casi en su totalidad masculina.

El sector metal mecánico participa con el 8.7% en las actividades manufactureras en el producto total del sector industrial de la Provincia de Tungurahua.

Un 63% de las empresa ha capacitado a su personal

### **Sector Alimenticio.**

El sector alimenticio representa el 23.3% de la producción industrial de la Provincia de Tungurahua. La concentración de la industria alimenticia se ubica en la zona urbana de Ambato con el 93%, y el otro 7% se distribuye en los cantones de Pelileo, Patate, Píllaro.

La actividad de este sector se caracteriza por la producción diversificada de alimentos, entre los que se destaca el procesamiento de lácteos y derivados ; fabricación de conservas; harinas, fideos, panadería y pastelería; bebidas alcohólicas; elaboración de refrescos y helados; elaboración de alimentos preparados para aves, etc.

El 56% de este sector ha capacitado a su personal, de ellos quienes más se capacitan son los directivos con un 44%, luego los operarios con un 28%

### **Sector Comercio**

Es conocido que Ambato está considerado como un sector comercial muy importante dentro del grupo de ciudades intermedias del Ecuador; así como también el principal centro de acopio de productos alimenticios con una verdadera organización orientada al consumo interno de la población de las tres regiones geográficas.

Se distinguen dos categorías de comercio en la ciudad, la primera que se establece a nivel nacional e internacional denominada mercado formal, y la segunda que cubre la actividad de la población flotante de la ciudad que es el mercado informal.

Según la distribución de la PEA en la provincia, el grupo de trabajadores por cuenta propia corresponde al 34.10% a nivel provincial y el 32,07% en el área urbana de Ambato<sup>15</sup>, esto demuestra el auge que ha tomado el comercio informal.

Los mayoristas suman alrededor de 1730 comerciantes de los cuales el 31.5% está formado por bodegas, abarrotes y distribuidores, 15,6% importadores; 15.3% textiles y cueros; 6.6% materiales de construcción; 6.2% servicios; el porcentaje restante suman los vendedores de vehículos, repuestos, artículos de hogar, farmacias, insumos agropecuarios, librerías, papelerías, derivados de petróleo y otros varios.

El 59% de empresas comerciales ha capacitado a su personal. Quienes más se capacitan son los directivos y propietarios con un 44%, luego los empleados administrativos en un 29% y finalmente los mandos medios en un 21%.

### **Sector Hotelería y Turismo**

Sin desmerecer todos los sectores que forman parte de la cadena de valor de turismo y hotelería, a nivel de la provincia de Tungurahua se encuentran registrados 199 negocios y / o empresas del área de alimentación y bebida, y como agencias de viaje 17.

---

<sup>15</sup> Centro Panamericano de Estudios e Investigaciones Geográficas / H. Consejo Provincial de Tungurahua.

Entre los negocios que forman parte de la cadena de valor podemos señalar:

Industrias de soporte como: imprenta, medios de comunicación, empresas de marketing directo, transporte público, servicios de traducción, tarjetas de crédito.

Servicios de apoyo como: Aseguradoras de viaje, empresas de orientación a viajeros, empresas de fotos, videos, audio, revistas especializadas, intercambio estudiantil.

Estos sectores productivos son los que tienen mayor presencia en el estrato y son considerados como sectores prioritarios para el desarrollo local. Además estos sectores generan una gran parte de los puestos de trabajo y tienen capacidad de absorción de mano de obra, generalmente no calificada.

El grupo meta lo constituyen las micro, pequeñas y medianas empresas de los cantones: Ambato, Pelileo, Baños, Píllaro y Patate.

En el cantón Ambato, se encuentra el 65% de empresas, el otro 35% se halla en los restantes cantones, sin embargo si hablamos solo del sector de hotelería y turismo estas se encuentran en un 90% en los cantones de Ambato y Baños, y el restante 10% repartido en los otros cantones.

Si consideramos la importancia de estas empresas en el sector productivo de la provincia de Tungurahua y el país, es imprescindible resaltar algunas características de este tipo de empresas así como alguna de sus debilidades, a efectos de establecer con claridad los consumidores en capacitación para el Centro de Servicios de la Pucesa:

- Son en su gran mayoría empresas familiares, lideradas por los padres de familia a quienes les falta muchas veces la capacitación para mejorar los estándares de calidad de los productos y servicios.
- Presentan una escasa capacidad competitiva. En el Ecuador, por ejemplo no se han enfrentado totalmente mercados abiertos y ello incluso ha desmotivado

la innovación tecnológica, en el extremo, los propios empresarios muchas veces se han orientado más hacia el producto que hacia el consumidor con una actitud proclive a una economía cerrada y proteccionista.

- Estudios desarrollados por el Banco Interamericano de Desarrollo, indican que los principales problemas que afectan el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas es la inadecuada gestión aplicada por sus propietarios – gerentes, como resultado, las empresas tienen bajos niveles de productividad, así como deficiente calidad en su producción.

## 5.2. EL TAMAÑO DEL MERCADO Y SU TENDENCIA

El universo de la población está constituido por 2856 empresas, determinando 327 el número de empresas a encuestarse; para lo cual se tomo como punto de partida la base de datos de las diversas cámaras de la producción de Tungurahua.

### CRECIMIENTO DE LAS EMPRESAS EN LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA

| AÑO  | # EMPRESAS | % CRECIMIENTO |
|------|------------|---------------|
| 2000 | 2634       |               |
| 2001 | 2713       | 3%            |
| 2002 | 2794       | 3%            |
| 2003 | 2878       | 3%            |
| 2004 | 2856       | -0.007%       |

Fuente: Cámaras de la Producción de Tungurahua

Tabla 5.1.

En la tabla 5.1. podemos observar el crecimiento de las empresas en los últimos cinco años, es necesario indicar, que este crecimiento corresponde únicamente a las empresas registradas en las cámaras de la Producción de Tungurahua.

Las encuestas se realizaron a nivel directivo, en vista de que el conocimiento y la información sobre las necesidades de capacitación está concentrado en los gerentes, propietarios quienes son los que orientan a su personal hacia estas actividades.

De acuerdo al estudio realizado en el último año, el 54% de las empresas encuestadas han capacitado a su personal, considerándose que en un 48% los que más se capacitan son los directivos, derivándose de esto su tendencia para capacitar al recurso humano de las empresas. Seguido de los directivos son beneficiarios de la capacitación los operarios en un 26%; Personal administrativo 15% y mandos medios 11%.

El 46% no capacita a su personal, entre otras razones por que no les interesa y la de mayor peso por el riesgo que corre que el personal una vez capacitado abandone la empresa.

Considerando que el objetivo es la creación de un Centro de Servicios en la Pucesa, en el cual en un inicio se ofertará capacitación; en la encuesta también se consultó la predisposición que tienen actualmente los empresarios para preparar a su recurso humano; obteniéndose lo siguiente: que el 64% de los encuestados (209 empresas) estaría dispuesto a capacitar a su personal, siempre que la oferta de servicios presentada por la Pucesa sea de calidad y se ajuste a sus necesidades.

El 36%, no considera indispensable la capacitación de su personal, por parte de personas ajenas a sus empresas, debido a que en las mismas mantienen el personal que por su experiencia posee un alto grado de conocimiento y pueden convertirse en entes multiplicadores.

Un considerable porcentaje de personal que trabaja en las empresas tienen más de cuatro años de antigüedad excepto en hotelería y turismo donde existe un porcentaje mayor de personal que trabaja menos de un año.

Para el presente proyecto, de las 209 empresas el Centro de servicios pretende abarcar en una primera fase, un 10% (21 empresas), las mismas que están conformadas por micro, pequeñas y medianas empresas.

No se consideran las empresas grandes, porque generalmente trabajan con consultores externos.

### **5.3. LA COMPETENCIA Y LOS LIMITES COMPETITIVOS**

El mercado ecuatoriano actual, al igual que la mayoría de mercados de América Latina, están expuestos a la competencia de productos y servicios nacionales y extranjeros que compiten con una visión globalizada, elevando los parámetros competitivos tradicionales hasta dejar fuera de juego a una gran cantidad de empresa locales.

Un mercado de servicios debe sustentarse en la posibilidad de que el empresario encuentre en la oferta de capacitación una respuesta positiva a la inversión que realiza. Todo esto obliga a las entidades dedicadas a capacitación a identificar acciones donde el cliente obtenga resultados directos en función de sus expectativas.

La oferta de capacitación debería comenzar cuando se piense que una oportunidad o un problema puede crear una necesidad; por lo tanto deberá anticiparse y satisfacer las necesidades de los potenciales clientes, siendo esta la labor de las instituciones oferentes.

De acuerdo a un estudio realizado en el año 2000 por el SECAP, sobre la oferta de capacitación en la ciudad de Ambato, se identificó 42 establecimientos públicos y privados, donde la oferta se realizaba por sectores, aclarando que muchas instituciones atienden a mas de un sector productivo. La mayor oferta se presentaba en el área administrativa, dentro de los sectores industrial, comercio y servicios.

## SITUACIÓN ACTUAL DE LA OFERTA DE CAPACITACIÓN EN TUNGURAHUA

De acuerdo a un estudio realizado se ha logrado obtener información de instituciones que realizan capacitación, determinándose que la mayoría hace capacitación en gestión administrativa; mientras que el Centro Artesanal González Suárez, El SECAP, la Facultad de Ingeniería en Alimentos de la UTA y CORFOPYM, tienen una significativa oferta en especialidades técnica industriales.

A mas de las instituciones anotadas anteriormente, también existen centros ocupacionales regidos por la Dirección de Educación cuyo objetivo esta orientado al desarrollo de manualidades para un sector poblacional no identificado plenamente como productivo empresarial.

Las Universidades del país no son la excepción, tampoco lo son las instituciones públicas y mucho menos las empresas privadas. Cada vez entran al mercado nacional más universidades reconocidas por el CONESUP.

La ciudad de Ambato cuenta con varias de ellas entre las cuales podemos mencionar:

Universidad Técnica de Ambato

Universidad Autónoma de los Andes

Universidad Tecnológica Indoamérica

Universidad Cooperativa de Colombia del Ecuador

Universidad Politécnica Amazónica

Otras con extensiones y estudios a distancia como son:

Escuela Politécnica del Ejercito

Universidad Técnica Particular de Loja

Universidad Tecnológica Equinoccial

Además las Universidades de las Provincias hermanas entre ellas:

Universidad Nacional de Cotopaxi  
Universidad Nacional de Bolívar  
Universidad Nacional de Chimborazo  
Escuela Politécnica del Ejército (Latacunga)  
Escuela Politécnica de Chimborazo

Todos estos centros de educación superior pueden ser potenciales competidores, pero al momento la competencia fuerte son la Universidad Técnica de Ambato, la Politécnica del Chimborazo, y centros independientes como Corfopym, CEDEMPRESARIAL, INSOTEC, FACTUM entre otras y de alguna manera determinados centros de capacitación de algunos gremios productivos como la Cámara de la Pequeña Industria del Tungurahua, Cámara de Comercio de Ambato; considerando también instituciones de la ciudad de Quito como LIDERART, TEMPOREX, Consultora Alfredo Paredes, etc. y consultores particulares.

La oferta de capacitación empresarial ha crecido considerablemente en los últimos años.

El área técnica es la que presenta menor oferta en comparación con el área administrativa, esta situación es más acentuada en el sector cuero y calzado, y el sector hotelería y turismo, siendo los menos atendidos por la oferta de capacitación técnica.

En el área administrativa se oferta capacitación para todos los sectores productivos.

Las instituciones de capacitación no orientan la formación de sus instructores hacia metodologías de formación de adultos.

Para seleccionar a sus instructores, las instituciones de capacitación, no consideran importante la experiencia laboral de sus instructores en las empresas, sino más bien el título profesional y su instrucción, lo cual dificulta al momento de la capacitación, la transferencia de conocimientos, a un grupo de empresarios que



necesitan una fuerte orientación hacia la práctica y relacionado con su medio ambiente de trabajo en las empresas.

La oferta realiza la detección de necesidades de capacitación al momento de terminar un curso, pero no se realiza esta labor en base a un diagnóstico, ni visitando las empresas.

#### **5.4. EL MERCADO ESTIMADO COMPARTIDO Y VENTAS**

Como se mencionó anteriormente, mediante la encuesta se llegó a determinar que 209 empresas estarían dispuestas a acceder a la capacitación.

El mercado estimado para el Centro de Servicios se lo considera en un 10% en una primera tapa, es decir 21 empresas (420 empleados): entre micro, pequeñas y medianas.

Los sectores a los cuales estará dirigida la oferta de capacitación y que se convertirán en nuestro mercado serán los siguientes:

- Sector Textil y Confecciones
- Sector Cuero y Calzado
- Sector Metalmecánica
- Sector Alimenticio
- Comercio
- Hotelería y Turismo

Se ha considerado estos sectores en razón de que en los últimos años han sido los que más capacitación ha recibido, ya sea por su crecimiento e importancia.

Los que más se han capacitado han sido los directivos constituyéndose una fortaleza de las empresas debido a que el resultado se revierte en una alta predisposición a capacitar a su personal y gestionar la empresa con una visión más eficiente y eficaz.

Una vez que se ha obtenido la información a través de las encuestas, se procede a presentar una propuesta de contenidos, para la primera etapa, de acuerdo a las necesidades de capacitación:

## GESTIÓN DE MERCADEO Y COMERCIALIZACIÓN

- Plan de Mercadeo y Ventas: El Mercado
- Plan de Mercadeo y Ventas: Mi empresa hacia el mercado
- Plan de Mercadeo y Ventas: La comercialización en el mercado
- Investigación de Mercados
- Métodos de proyección de la demanda
- Medición de la satisfacción del cliente

## GESTIÓN DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

- Contabilidad Básica
- Excel aplicado a las finanzas
- Análisis e interpretación de Estados Financieros
- Presupuestos
- Contabilidad de Costos
- Tributación
- Manejo de flujos de caja

## GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

- Ambiente laboral
- Reclutamiento y Selección de Personal
- Cultura Organizacional

## GESTIÓN DE PRODUCCIÓN

- Administración de la producción
- Planificación de la Producción
- Control de la producción
- Administración integral por procesos
- Introducción Metodológica para el mejoramiento de los procesos

## GESTIÓN DE LA CALIDAD

- Sistemas de mejoramiento continuo
- Practicas manufactureras
- Normas de la calidad

## **CAPITULO 6**

### **LA ECONOMÍA DE LOS NEGOCIOS**

#### **6.1 MARGENES DE RENTA BRUTA Y DE OPERACIÓN**

Los ingresos del proyecto provienen de cursos dirigidos específicamente para el sector empresarial y cursos abiertos, en el primer caso el precio de venta es de ciento cincuenta dólares norteamericanos durante nueve meses año según la costumbre de la localidad y el segundo a cien dólares en los meses de diciembre, enero y septiembre. Nuestros precios se incrementan anualmente el 12% como inflación anual.

El primer año se realizarán tres cursos mensuales con quince participantes por evento, mientras que para el segundo año se incrementará a cuatro cursos mensuales con veinte personas presentes. El resumen de los ingresos con los márgenes brutos se detalla a continuación.

| PORCENTAJE DE PRODUCCI           | 80%              |               | 100%             |               | 100%             |               | 100%             |               | 100%             |               |
|----------------------------------|------------------|---------------|------------------|---------------|------------------|---------------|------------------|---------------|------------------|---------------|
|                                  | VALOR            | %             | VALOR            | %             | VALOR            | %             | VALOR            | %             | VALOR            | %             |
| INGRESOS POR SERVICIOS \         | 74,250.00        | 100%          | 134,640.00       | 100%          | 137,332.80       | 100%          | 140,079.46       | 100%          | 142,881.05       | 100%          |
| ##### COSTO DE VENTAS            | 41,765.40        | 56.25%        | 76,870.54        | 57.09%        | 78,407.95        | 57.09%        | 79,976.11        | 57.09%        | 81,575.64        | 57.09%        |
| <b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>  | <b>32,484.60</b> | <b>43.75%</b> | <b>57,769.46</b> | <b>42.91%</b> | <b>58,924.85</b> | <b>42.91%</b> | <b>60,103.34</b> | <b>42.91%</b> | <b>61,305.41</b> | <b>42.91%</b> |
| <b>GASTOS OPERATIVOS</b>         | <b>24,737.76</b> | <b>33.32%</b> | <b>34,019.47</b> | <b>25.27%</b> | <b>34,651.17</b> | <b>25.23%</b> | <b>33,895.42</b> | <b>24.20%</b> | <b>34,552.53</b> | <b>24.18%</b> |
| Gastos Administrativos           | 7,210.40         | 9.71%         | 7,354.61         | 5.46%         | 7,501.70         | 5.46%         | 7,651.73         | 5.46%         | 7,804.77         | 5.46%         |
| Gastos de Ventas                 | 15,087.50        | 20.32%        | 24,225.00        | 17.99%        | 24,709.50        | 17.99%        | 25,203.69        | 17.99%        | 25,707.76        | 17.99%        |
| Gastos Financieros               | -                | 0.00%         | -                | 0.00%         | -                | 0.00%         | -                | 0.00%         | -                | 0.00%         |
| Amortizaciones y depreciaciones  | 2,439.86         | 3.29%         | 2,439.86         | 1.81%         | 2,439.97         | 1.78%         | 1,040.00         | 0.74%         | 1,040.00         | 0.73%         |
| <b>UTILIDAD OPERATIVA</b>        | <b>7,746.84</b>  | <b>10.43%</b> | <b>23,749.99</b> | <b>17.64%</b> | <b>24,273.67</b> | <b>17.68%</b> | <b>26,207.92</b> | <b>18.71%</b> | <b>26,752.88</b> | <b>18.72%</b> |
| 15% Participación Utilidades     | 1,162.03         | 0.02          | 3,562.50         | 2.65%         | 3,641.05         | 2.65%         | 3,931.19         | 2.81%         | 4,012.93         | 2.81%         |
| <b>UTILIDAD ANTES DE IMP. RE</b> | <b>6,584.81</b>  | <b>8.87%</b>  | <b>20,187.49</b> | <b>14.99%</b> | <b>20,632.62</b> | <b>15.02%</b> | <b>22,276.73</b> | <b>15.90%</b> | <b>22,739.94</b> | <b>15.92%</b> |
| 10% Impuesto a la Renta          | -40.76           | -0.05%        | 2,378.75         | 1.77%         | 2,423.26         | 1.76%         | 821.51           | 0.59%         | 890.99           | 0.62%         |
| <b>UTILIDAD NETA</b>             | <b>6,625.57</b>  | <b>8.92%</b>  | <b>17,808.74</b> | <b>13.23%</b> | <b>18,209.36</b> | <b>13.26%</b> | <b>21,455.22</b> | <b>15.32%</b> | <b>21,848.95</b> | <b>15.29%</b> |

Tabla 6.1.

## 6.2 POTENCIAL DE RENTABILIDAD Y DURACION

Para medir el potencial del proyecto en cuanto a su rentabilidad y duración se realizan dos medidas.

Para la primera medición del proyecto se parte de los resultados del estudio de mercado que demuestran que en la ciudad de Ambato las empresas como parte de la estrategia para mejorar el servicio al cliente externo e interno aplican como medida la capacitación al personal de planta contratando para ello expositores para dar charlas internas o a su vez inscribiéndose en los diferentes cursos que se dan en la localidad, esto da una variable positiva pues nos asegura que siempre habrá demanda a nuestro servicio.

La segunda medida de comparación es la económica pues esta nos permite determinar la validez del proyecto, para el primer año arroja un margen bruto de rentabilidad del 43.75% y neta del 8.87% mientras que para el año quinto se

incrementa al 42.91%, 15.29% respectivamente, esto nos demuestra que la duración del proyecto tiene buena proyección rentable.

### 6.3 COSTOS FIJOS, VARIABLES, Y SEMIVARIABLES

Esto se clasifica de la siguiente manera

**Costos Fijos.-** Son aquellos gastos o costos que no sufren variaciones durante un periodo dado.

| COSTOS FIJOS                    | 8.430,26 | 8.598,87 | 8.672,38 | 7.397,06 | 7.524,20 |
|---------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Personal Administrativo         | 5.990,40 | 6.110,21 | 6.232,41 | 6.357,06 | 6.484,20 |
| Amortizaciones y depreciaciones | 2.439,86 | 2.488,66 | 2.439,97 | 1.040,00 | 1.040,00 |

Tabla 6.2.

**Costos Variables.-** Integrada por los gastos de refrigerios, honorarios a expositores, útiles a utilizar en los seminarios, certificados, se detallan a continuación y el porcentaje por servicios que se entrega a la Universidad 15% este porcentaje del 15% forma parte de los gastos de Ventas en la presentación del Estado de Resultados.

| COSTOS VARIABLES       | 52.902,90 | 97.066,54 | 99.007,87 | 100.988,03 | 103.007,79 |
|------------------------|-----------|-----------|-----------|------------|------------|
| Cursos avanzados       | 36.116,55 | 63.907,34 | 65.185,49 | 66.489,20  | 67.818,98  |
| Cursos estudiantes     | 5.648,85  | 12.963,20 | 13.222,46 | 13.486,91  | 13.756,65  |
| Servicio Universitario | 11.137,50 | 20.196,00 | 20.599,92 | 21.011,92  | 21.432,16  |

Tabla 6.3.

**Costos Semi variables.** Formados por gastos operativos comunes de la empresa.

| <b>COSTOS SEMIVARIABLES</b> | <b>5.170,00</b> | <b>5.324,40</b> | <b>5.430,89</b> | <b>5.539,51</b> | <b>5.650,30</b> |
|-----------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Servicios Básicos           | 720,00          | 734,40          | 749,09          | 764,07          | 779,35          |
| Impuestos y contribuciones  | 50,00           | 51,00           | 52,02           | 53,06           | 54,12           |
| Gastos Generales            | 450,00          | 510,00          | 520,20          | 530,60          | 541,22          |
| Publicidad                  | 3.600,00        | 3.672,00        | 3.745,44        | 3.820,35        | 3.896,76        |
| Papelería                   | 150,00          | 153,00          | 156,06          | 159,18          | 162,36          |
| Capacitación                | 200,00          | 204,00          | 208,08          | 212,24          | 216,49          |

Tabla 6.4.

#### **6.4 LOS MESES EN LOS CUALES NO HAY GANANCIA NI PERDIDA**

Los meses de septiembre, enero y diciembre no se realizarán cursos empresariales específicos puesto que son los meses en que las empresas realizan grandes desembolsos por concepto de nómina y no están dispuestos a invertir en capacitación sino que la postergan para meses posteriores.

En los meses nombrados en el párrafo anterior habrá una disminución de los ingresos y costos variables, pues los cursos que serán dados tendrán un precio de venta menor y estará dirigido principalmente a estudiantes de la universidad, y abiertos a la sociedad en general; esto no implica que la calidad disminuya.

Los únicos meses en que no habrá ingresos solo desembolsos será el periodo pre-operativo (tres meses), tiempo en el cual se buscará el personal (coordinador), y se realizarán las adecuaciones e instalaciones de mobiliarios.

#### **6.5 LOS MESES PARA ALCANZAR EL FLUJO DE CAJA POSITIVO**

Para la ejecución del proyecto no se necesitan realizar grandes desembolsos de dinero exceptuando la adquisición de la inversión fija (Activos Fijos), pagos mensuales de personal, honorarios y demás gastos operativos que son financiados con los ingresos provenientes por cursos de capacitación, siempre existirá saldo de caja positivo disminuyendo su saldo en los meses de enero, septiembre y diciembre pero con saldo positivo.

## **CAPITULO 7**

### **EL PLAN DE MARKETING**

#### **7.1. ESTRATEGIA DE MARKETING GLOBAL**

El desarrollo del Marketing Mix para el Centro, contiene varias herramientas, las mismas que serán perfeccionadas.

Las estrategias que utilizaremos para llegar al mercado con nuestros productos y servicios son:

- Reunión con empresarios.
- Creación de una fuerza de ventas.
- Visitas puerta a puerta.
- Oficios personales.
- Campañas promocionales.



- Publicaciones en la prensa local.
- Publicidad en TV y radios locales.
- Trípticos promocionales.
- Reunión promocional con los grupos en formación.
- Alianzas.

## 7.2. PRECIOS

Precio: “Es la cantidad monetaria a que los productores están dispuestos a vender y los consumidores a comprar, un bien o servicio, cuando la oferta y la demanda están en equilibrio”<sup>16</sup>.

La forma más simple de calcular un precio es adicionando un porcentaje a los costos unitarios totales por participante. Para ello, se calcula un margen, ya sea sobre los precios o sobre los costos. En el primer caso, se calcula un porcentaje sobre el precio de venta, desconocido, de la siguiente forma:

$$P_v = jP_v + C_u$$

Donde  $P_v$  es el precio de venta,  $j$  el margen sobre el precio y  $C_u$  el costo unitario. Como el precio de venta se desconoce y tanto  $j$  como  $C_u$  son conocidos, la expresión queda de la siguiente manera:

$$P_v = \frac{C_u}{(1-j)}$$

Para calcular un margen sobre los costos se utiliza la expresión:

$$P_v = C_u + C_u h$$

Donde  $h$  es el margen sobre los costos; esta expresión puede simplificarse como:

---

<sup>16</sup> Definición de Precio “EVALUACIÓN DE PROYECTOS” 3ra Edición BACA URBINA, Gabriel

$$Pv = Cu(1 + h)$$

Para este caso el precio de Venta se obtiene incrementando un porcentaje de utilidad al costo.

$$Pv = Cu + Utilidad$$

Dentro del estudio realizado para este proyecto, se preguntó cuál es la inversión (USD) que la empresa ha realizado para capacitar a su Recurso Humano por persona y por curso, encontrando que el 59% manifiesta que ha cancelado por persona y por curso un valor menor a 60 USD; el 30% entre 60,00 USD y 100,00 USD; mientras que el 11% entre 100,00 USD y 150,00 USD.

Al observar estos resultados, se puede concluir que a futuro las empresas en nuestro medio, invertirían en capacitación hasta 150,00 USD. Dependiendo sobre todo de las necesidades de la empresa y los temas a tratarse, valores que van acordes a los parámetros de precios que proyecta el estudio.

### **7.3. TÁCTICAS DE VENTAS**

La estrategia comercial que se define para el proyecto se basa en cuatro decisiones fundamentales que influyen individual y globalmente en la composición del flujo de caja del proyecto. Estas decisiones se refieren al tipo de curso (Producto), el precio, la promoción y la distribución. Cada uno de estos elementos

esta condicionado por los tres restantes, por ejemplo, el precio que se define, la promoción elegida y los canales de distribución seleccionados dependerán directamente de las características del curso: calidad, instructor, tema, aplicabilidad, duración, materiales adicionales, etc.

#### **7.4. POLÍTICAS DE SERVICIO Y GARANTÍA**

Los servicios que prestará el Centro, por ser intangibles, es imposible que los clientes prueben un servicio (gustándolo, sintiéndolo, oyéndolo u oliéndolo) antes de comprarlo, por tanto el Centro de Servicios mantendrá como política promocional, el presentar los beneficios que se obtendrán en lugar de destacar el servicio propiamente dicho.

Resulta difícil, definir la calidad del servicio, sin embargo el Centro tendrá claro dos cosas: Primero, es el cliente quien define la calidad y no el Centro; Segundo, si la calidad del servicio no corresponde a sus expectativas, pueden perderse ventas futuras y no atraerse a nuevos clientes.

En consecuencia el Centro deberá, 1. determinar el nivel de expectativa del mercado meta, y 2. esforzarse por mantener consistente la calidad de servicio o incluso superarlo. Las expectativas están basadas en la información que proporcionan las fuentes personales o empresariales, sobre promesas realizadas por proveedores de servicios anteriores en actividades similares. Para determinar las expectativas del cliente, el Centro de Servicios deberá obtener datos del comportamiento anterior del mercado meta, las percepciones y creencias existentes, y exponer la información que puede proporcionar las bases para las expectativas estimadas; con estos datos un siguiente reto consiste en estandarizar la prestación del servicio; esto es mantener la consistencia al dar el servicio. Teniendo claro que la prestación del servicio comúnmente varía dentro de la misma organización, el motivo es simple: la mayor parte de los servicios siempre son prestados por personas y su comportamiento es difícil de estandarizar.

Para administrar eficazmente, la calidad del servicio, el Centro de Servicios de la PUCESA diseñará y operará un programa permanente de mejoramiento que le permita vigilar el nivel y la uniformidad de la calidad; esto es, una evaluación para medir la satisfacción del cliente, con sus percepciones sobre la calidad del servicio.

## **7.5. PROPAGANDA Y PROMOCIÓN**

Se tomará en cuenta cinco formas de promoción del Centro de Servicios de la PUCESA: venta personal, publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas y propaganda. Cada una tiene características especiales que determinan en qué situaciones dará mejores resultados.

La **venta personal** es la presentación directa de un curso o taller de capacitación que el coordinador del centro hace a un cliente potencial. Tiene lugar cara a cara o bien por teléfono, pudiendo dirigirse por ejemplo a través del Gerente de Recursos humanos de la empresa o directamente al personal de la empresa.

La **publicidad** es una comunicación masiva e impersonal que paga el Centro de Servicios, en el cual éste está claramente identificado. Las formas más conocidas que se utilizará son televisión y radio y en los impresos periódicos y revistas. Sin embargo hay muchas otras alternativas desde una carta personalizada, un tríptico, sin descartar el correo electrónico.

La **promoción de ventas** es una actividad estimuladora de la demanda, cuya finalidad es complementar la publicidad y facilitar la venta personal. La paga el Centro de Servicios y a menudo consiste en el incentivo temporal que estimula la compra. Muchas veces está dirigida al consumidor, pero en el caso del presente proyecto tiene por objeto motivar al personal del Centro para que venda más activamente los paquetes de capacitación, a cambio de un porcentaje.

Las **relaciones públicas** abarcan una amplia gama de actividades comunicativas que contribuyen a crear actitudes y opiniones positivas respecto al Centro de

Servicios de la PUCESA y sus productos. A diferencia de la publicidad y la venta personal, no incluyen un mensaje específico de ventas. Las relaciones públicas adoptan muchas formas: boletines de prensa, publicación de informes anuales, patrocinio de eventos caritativos o cívicos.

La **propaganda** es una forma especial de relaciones públicas que incluye noticias o reportajes sobre el Centro de Servicios y sus actividades. A semejanza de la publicidad, comunica un mensaje impersonal que llega a una audiencia masiva a través de los medios.

## **CAPITULO 8**

### **PLANES DE DISEÑO Y DESARROLLO**

#### **8.1. ESTADO DE DESARROLLO Y TAREAS**

Este proyecto se espera someterlo a la aprobación de los organismos universitarios correspondientes, y serán los miembros del Honorable Consejo Directivo de la PUCESA, quienes manifestarán su inconformidad, sugerencias o la aprobación definitiva del mismo.

Se estima ocupar dos meses para el proceso pre - operativo, el mismo que consistirá en mejorar las instalaciones ya adecuadas hace varios años para este fin y que están algo deterioradas. Además de seleccionar y nombrar al coordinador o Director del Centro, realizar los contactos respectivos, acercamientos a empresas, promoción de las actividades, etc.

De acuerdo a la aceptación que tenga el Centro de Servicios podrá fortalecerse con nuevos productos, como Asesoría empresarial y Servicios especializados.

## **8.2. DIFICULTADES Y RIESGOS**

Una de las mayores dificultades y riesgo que tiene el proyecto es la difícil situación económica por la que atraviesa el País, lo que obliga a que muchas empresas destinen sus recursos para mantener las mismas, antes que invertir en procesos de capacitación.

La competencia con centros de capacitación, que recurren a precios extremadamente bajos y de mala calidad, lo que produce una desconfianza, obligando a varias empresas a capacitarse con empresas consultoras de fuera de la ciudad.

En la zona central del país las personas se inclinan a una capacitación, más por el precio bajo que por la calidad del mismo, lo que impide traer una capacitación de muy alto nivel, a excepción de determinadas empresas que buscan exactamente aquello, pero que son muy pocas.

## **8.3. MEJORAMIENTO DE PRODUCTOS Y NUEVOS PRODUCTOS**

El Centro de Servicios será un sistema en movimiento, por ende la creatividad debe estar siempre presente, expresándose en el desarrollo de nuevos productos debido, a que en mercados pequeños en los que se desenvuelven nuestras Universidades y centros similares; es de vital importancia el desarrollar productos.

Para el desarrollo de productos el Centro de Servicios de la PUCESA trabajará con los siguientes pasos:

Investigación creativa:

- Identificar las necesidades y los problemas de las empresas.
- Describir los problemas.
- Analizar el problema desde diferentes ángulos.
- Observar la demanda efectiva, nichos de mercado.

- Investigación permanente sobre avances científicos y tecnológicos

En busca de soluciones:

- Listado de opciones.
- Evaluación de alternativas.

Decisión e implementación:

- Se necesitará de un esfuerzo adicional.
- Implementar alternativas completamente innovadoras
- Asumir los posibles riesgos.

#### **8.4. COSTOS**

El presente proyecto tiene una inversión inicial de 17.260,45 usd, para cubrir capital de trabajo inicial, equipos, y adecuaciones, siendo una fortaleza el ocupar la infraestructura física de la Universidad, ya que ésta actúa como socio estratégico.

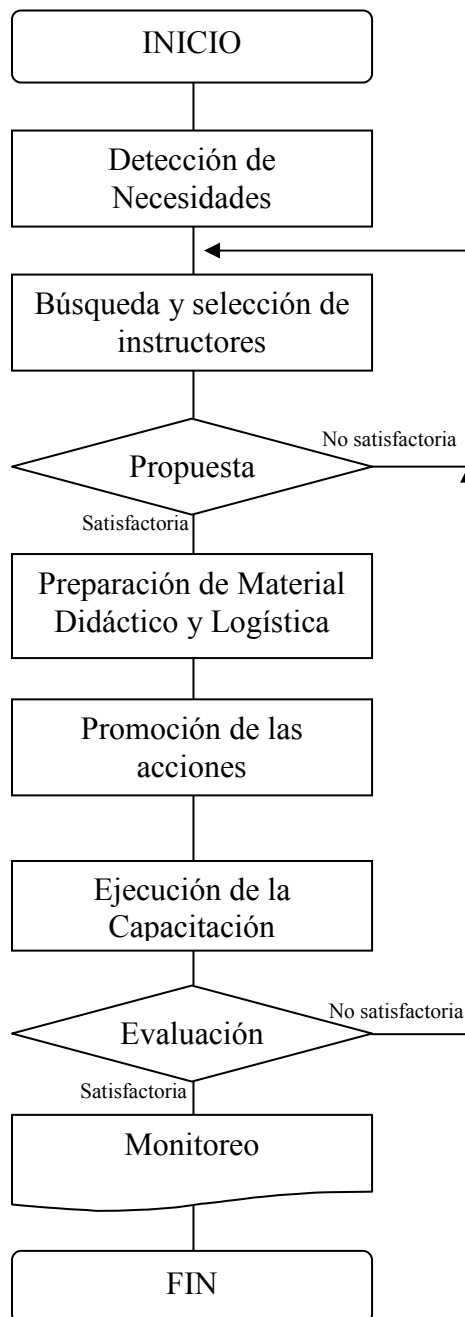
Es probable que a futuro, se pueda construir en el campus universitario de la Pucesa, o próximo a ella, las instalaciones necesarias.

Con relación a los convenios futuros resulta difícil manifestar un costo real por cuanto las actividades de formación suelen ser diversas.

**CAPITULO 9  
PLAN DE  
OPERACIÓN**

**9.1. EL CICLO**

**FLUJOGRAMA  
CAPACITACIÓN**



**FABRICACIÓN Y**

**OPERATIVO**

**PROCESO DE**



Gráfico 9.1.

### **DETECCIÓN DE NECESIDADES.-**

El Centro inicia un proceso de planificación en el cual se investigan las necesidades a ser satisfechas por los participantes y / o empresas.

### **BÚSQUEDA Y SELECCIÓN DE INSTRUCTORES.-**

Una vez detectadas las necesidades se procede a la búsqueda de instructores, que puedan satisfacer las expectativas planteadas en la etapa anterior, de entre los instructores de la Pucesa, de no existir en la Planta Docente de la Universidad, se procederá a contratar de fuera de ella.

### **PROPUESTA.-**

El Centro de Servicios, elabora una propuesta que es sometida a la aprobación de la Empresa cuando esta lo ha solicitado, o a los parámetros del mismo Centro. Si

no es satisfactoria la propuesta volvemos a buscar otros instructores que satisfagan las metas planteadas. Si la propuesta se considera satisfactoria continuamos con el siguiente paso.

### **PREPARACIÓN DE MATERIAL DIDÁCTICO Y LOGÍSTICA.-**

Una vez que la propuesta, se la considera satisfactoria, se procede a la elaboración de los módulos respectivos, se establece el lugar de la capacitación, la fecha, el o los horarios, la metodología a utilizarse, los cuestionarios y las evaluaciones.

### **PROMOCIÓN DE LAS ACCIONES.-**

Consiste en la publicación de la actividad, esto es la promoción del mismo a través de los medios de comunicación, visitas a empresas, telemercadeo, etc.

### **EJECUCIÓN DE LA CAPACITACIÓN.-**

Consiste en las inscripciones respectivas, la elaboración de las listas de participantes, la organización de las instalaciones físicas, equipos audiovisuales etc.

### **EVALUACIÓN.-**

Consiste en la aplicación de cuestionarios de evaluación, sistematización de la información, con el objeto de aplicar medidas correctivas futuras si el caso lo amerita.

### **MONITOREO.-**

Es necesario archivar todos los procesos que se dan en cada capacitación con el objeto de llevar una estadística que permita monitorear o realizar una retroalimentación para mejorar o proyectarse a futuro.

## **9.2. UBICACIÓN GEOGRÁFICA**

El proyecto está ubicado en la ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua. Las instalaciones se encuentran en las Calles Rocafuerte y Laláma, sector de la Plazoleta de la Medalla Milagrosa, en el cuarto piso del Edificio San Vicente de Paúl, lugar donde funciona una parte de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, Esto es en el centro de la ciudad.

El espacio destinado para el funcionamiento del centro de Servicios de la Pucesa cuenta con una superficie aproximada de 100 mts cuadrados, destinados para Sala de reuniones, Dirección Ejecutiva, Secretaria - contabilidad - coordinación, y una aula de capacitación con capacidad para 40 participantes.

## **9.3. FACILIDADES Y MEJORAS**

La Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, cuenta con otro Campus Universitario, ubicado en la Avenida Manuelita Sáenz, sector de El Tropezón, vía a Guaranda, donde cuenta con mayores instalaciones, de requerir, previa coordinación se podrán usar dichas instalaciones, o a iniciativa de alguna de las unidades académicas.

## **9.4. PLANES Y ESTRATEGIAS**

### **POLÍTICAS DE PRECIOS.-**

De la experiencia de la Universidad, las empresas presentan una disposición al pago de cursos de entre 16 y 40 horas, y están dispuestos a pagar por cada participante en cursos promedio de 20 horas la cantidad fluctuante entre 50 y 150 USD. Sin embargo el Centro de servicios se acreditará ante el Consejo Nacional

de Capacitación y Formación Profesional, lo que permitirá bajar los costos y brindar mayores facilidades a los participantes.

### **SERVICIO POST – VENTA.-**

El servicio de post – venta, el Centro de Servicios aplicará las siguientes herramientas:

- Hoja de evaluación
- Visitas de seguimiento
- Programas de Monitoreo
- Consulta directa al empresario
- Medición de la satisfacción de clientes.

### **PROMOCION.-**

La promoción de los servicios que oferta el Centro de Servicios de la Pucesa, se realizará utilizando medios de comunicación:

- Trípticos informativos
- Publicaciones por la prensa local y nacional
- Boletines de prensa en radio, prensa y TV.
- Visita a empresas
- Visita y promoción por teléfono

## **CAPITULO 10**

### **EL EQUIPO DE ADMINISTRACIÓN**

#### **10.1. ORGANIZACIÓN**

El Centro de Servicios de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, será una entidad autónoma, que se regulará por sus propias normativas.

El Centro de Servicios de la PUCESA, estará a cargo de un Director Ejecutivo, el mismo que será el responsable de las actividades propias del Centro.

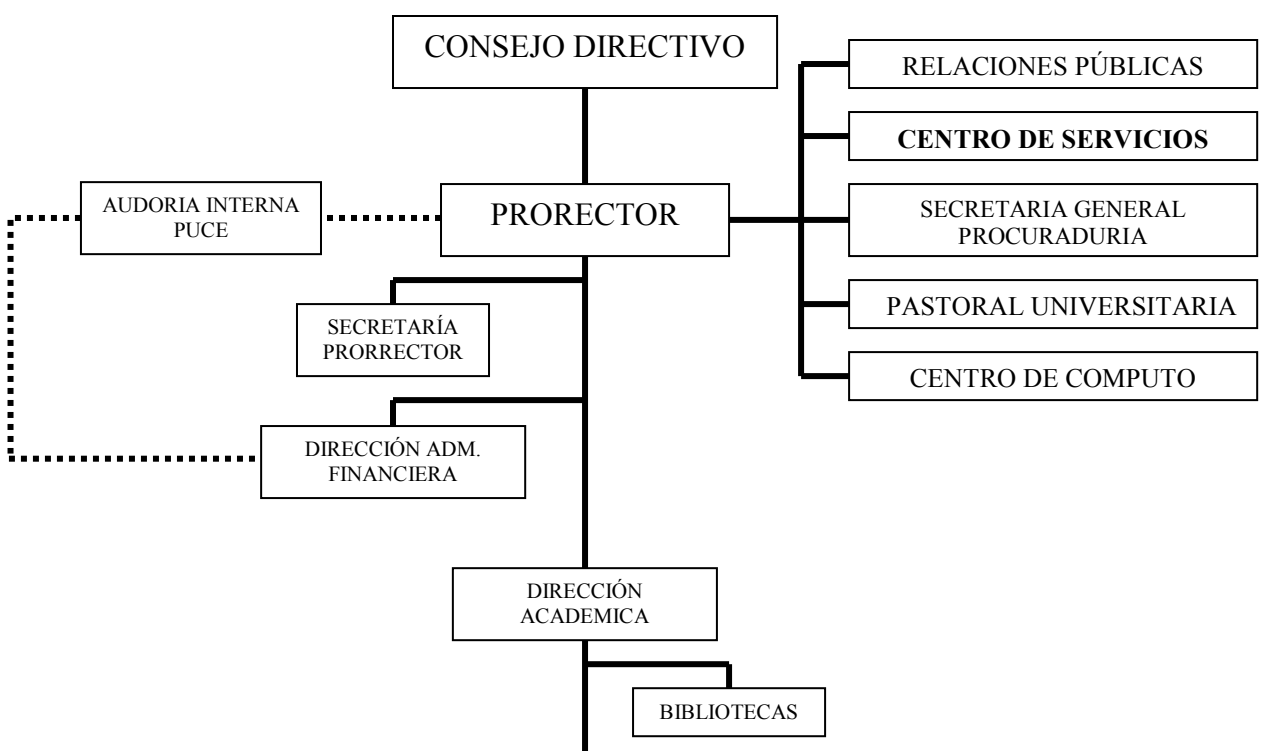
Como aporte institucional del Centro y por el tamaño inicial del mismo, la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, brindará su apoyo con su personal, esto es:

Se podrá utilizar la asesoría legal de Procuraduría de la PUCESA; actividad contable y financiera del Departamento Financiero de la PUCESA; mensajería y limpieza con el personal de servicios de la PUCESA; y secretaria, administración y recepción a través de los estudiantes de la Escuela de Administración de Empresas, quienes en calidad de extensionistas tienen que cumplir un determinado número de horas, como requisito para graduarse.

El Directorio será el máximo organismo en el ámbito directivo del Centro, en donde se establecerá la arquitectura organizacional, y estará integrado por el Prorector de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato o su delegado, quien lo presidirá; un delegado de los Directores de las diferentes Unidades Académicas; y el Director Ejecutivo del Centro.

El Director Ejecutivo será la máxima autoridad del nivel ejecutivo, y tiene la representación legal del Centro, durará tres años en sus funciones y podrá ser reelegido indefinidamente, podrá ser removido de su cargo por parte del Directorio por faltas graves.

**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL  
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR  
SEDE AMBATO**



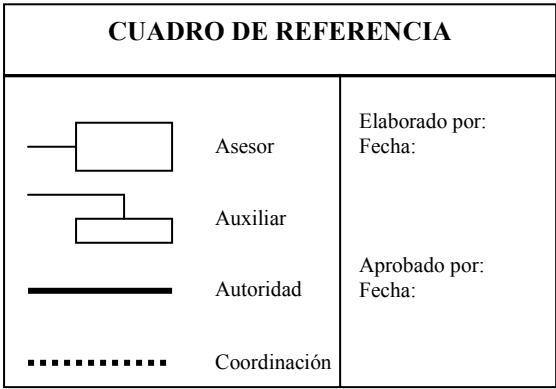


Grafico 10.1.

**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL  
CENTRO DE SERVICIOS  
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR  
SEDE AMBATO**

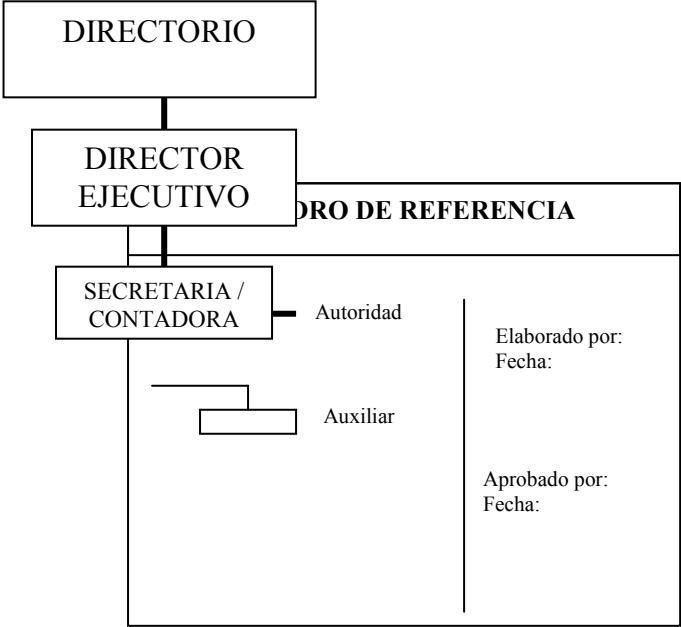


Gráfico 10.2.

## **10.2. PERSONAL CLAVE DE ADMINISTRACIÓN**

El éxito del Centro de Servicios estará en función de la capacidad de la gente que la integra, por lo que el equipo de trabajo con el que cuente deberá reunir las siguientes competencias:

- Conocimiento del sector.
- Sepa y pueda trabajar en equipo.
- Cuento con conocimientos y experiencia en planificación y diseño curricular.
- Tener experiencia en un puesto similar por lo menos de dos años.
- Para el caso de los instructores, experiencia en docencia de por lo menos tres años.
- Cursos de capacitación y especialidad en el área según sea el caso.
- Experiencia en supervisión y control del personal de producción.

### **DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES**

A continuación se enumeran los aspectos que contiene el formato en el cual se describen las funciones de los colaboradores; es decir las operaciones que se desarrollarán en el Centro de Servicios:



- La identificación de la Unidad
- Título del Cargo
- Departamento y/o Unidad
- Relación de Dependencia
- Ubicación del puesto
- Personal bajo su autoridad
- Horario de trabajo
- Misión de la función
- Funciones principales
- Requisitos
- Competencias esenciales
- Otras competencias
- Ámbito laboral
- Confidencialidad del cargo
- Periodicidad de la evaluación
- Responsabilidad
- Equipos que utiliza

|   |  |
|---|--|
|  <p><b>PONTIFICIA<br/>UNIVERSIDAD<br/>CATOLICA<br/>DEL ECUADOR</b><br/><b>SEDE AMBATO</b></p> <p>“Ser más para servir mejor”</p> | <p><b>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</b><br/><b>SEDE AMBATO</b></p> |
|---|--|

|   |
|---|
| <p><b>CENTRO DE SERVICIOS</b></p>           |
| <p>TÍTULO DEL CARGO: DIRECTOR EJECUTIVO</p> |

|  |
|--|
| <p>DEPARTAMENTO Y/O UNIDAD: Dirección ejecutiva<br/> RELACIÓN DE DEPENDENCIA: Prorector Pucesa<br/> UBICACIÓN DEL PUESTO: Edificio de la Medalla Milagrosa (Rocafuerte y Lalama esq.)<br/> PERSONAL BAJO SU AUTORIDAD: Secretaria - Contadora, Instructores.<br/> HORARIO DE TRABAJO: A convenir</p> |
|--|

**Misión:**

El Director ejecutivo, representará de manera oficial y legalmente al Centro de Servicio de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato: se encargará de la supervisión y control administrativo a los niveles asesor, operativo y de apoyo del Centro.

Se encargará de ejecutar los planes y programas de desarrollo aprobados por el Directorio, conforme a los objetivos institucionales de la PUCE. Propendiendo a la gestión de las capacidades humanas de los colaboradores y al manejo eficiente de los recursos, con el fin de lograr la transformación de la sociedad.

**Sus funciones son las siguientes:**

- a) Ejercer la autoridad del centro, como su representante legal;
- b) Cumplir y hacer cumplir las normas de la Ley, de los Estatutos, Reglamentos y demás cuerpos normativos pertinentes;
- c) Dirigir y supervisar la marcha general del Centro de Servicios en lo administrativo, técnico, financiero, adoptando decisiones oportunas y ejecutando los actos necesarios para una adecuada gestión.
- d) Hacer cumplir las decisiones de los organismos colegiados o autoridades superiores.
- e) Aceptar herencias, legados o donaciones, previa autorización del Directorio.
- f) Elaborar y presentar el informe anual al Directorio del Centro.
- g) Asistir a las sesiones de Consejo Directivo de la Pucesa cuando fuere invitado.
- h) Nombrar y remover al personal del Centro, conforme a la Ley, los Estatutos y los Reglamentos respectivos.
- i) Proponer al Directorio nuevos proyectos, cambios sustanciales a los mismos, así como proyectos de reglamentos particulares;
- j) Autorizar el pago de los fondos a terceros a todos los egresos corrientes, con las limitaciones y prescripciones determinados en los Reglamentos Particulares del Centro y otros cuerpos normativos;
- k) Los demás que señalen la Ley, los Estatutos, Reglamentos y demás cuerpos normativos que rigen el Centro.
- l)

**Requisitos:**

- Formación Académica: Título profesional, con formación de Postgrado.
- Conocimientos: Idioma Inglés, Computación
- Edad: Mínimo 30 años
- Experiencia: Mínima de 3 años como Directivo y/o Docente en la PUCE

**Competencias esenciales:**

- Gran capacidad de liderazgo para realizar cambios institucionales
- Experiencia laboral en actividades directivas

|   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proactividad, en la toma de decisiones, identificación y solución oportuna de problemas, disposición para trabajar en equipo, iniciativa y creatividad en la gestión directiva.</li> <li>• Tener capacidad para promover cambios y proyectar el Centro hacia las nuevas exigencias del entorno competitivo.</li> </ul> |
| <b>Otras competencias:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidad para conducir grupos humanos.</li> <li>• Conocimientos pedagógicos</li> <li>• Conocimientos de instrumentos de planificación</li> </ul>   |
| <b>Condiciones para un mejor desempeño:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adecuada comunicación con su superior</li> <li>• Predisposición a trabajar en equipo</li> <li>• Buenas relaciones con todos los niveles</li> <li>• Habilidad para establecer vínculos con terceros</li> </ul>  |
| <b>Confidencialidad del cargo:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Información de nuevos proyectos</li> <li>• Resoluciones del Directorio</li> </ul>   |
| <b>Periodicidad de la evaluación:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Una vez al año</li> </ul>  |
| <b>Responsabilidad:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Funcionamiento adecuado del Centro de Servicios</li> </ul>   |
| <b>Equipos que utiliza:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipos de oficina</li> </ul>  |

Tabla 10.1.

De acuerdo con las proyecciones cuándo el Centro vaya creciendo y se requiera, a futuro se podrá contratar los servicios de una Secretaria – Contadora, cuyo perfil es el siguiente.

|   |  |
|---|--|
|  <p><b>PONTIFICIA<br/>UNIVERSIDAD<br/>CATOLICA<br/>DEL ECUADOR</b><br/><b>SEDE AMBATO</b></p> <p>“Ser más para servir mejor”</p> | <p><b>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</b><br/><b>SEDE AMBATO</b></p> |
|---|--|

|  |
|--|
|  |
|--|

## **CENTRO DE SERVICIOS**

TÍTULO DEL CARGO: SECRETARIA - CONTADORA

DEPARTAMENTO Y/O UNIDAD: Secretaría  
RELACIÓN DE DEPENDENCIA: Director Ejecutivo  
UBICACIÓN DEL PUESTO: Edificio de la Medalla Milagrosa (Rocafuerte y Lalama esq.)  
PERSONAL BAJO SU AUTORIDAD:  
HORARIO DE TRABAJO: A convenir

### **Misión:**

Es la función encargada del fortalecimiento institucional mediante una adecuada atención al cliente y coordinación con la administración general, esto implica liderar los procesos de gestión administrativa contable y financiera de manera eficiente y ética, propendiendo al manejo del capital humano, material, económico – financiero; que las distintas áreas del centro lo requieran, para el cumplimiento de las actividades encomendadas.

### **Sus funciones son las siguientes:**

- a) Planificar, coordinar y controlar las actividades y operaciones del área administrativa contable.
- b) Elaborar, recibir, enviar y archivar la correspondencia;
- c) Atender al público personal y telefónicamente;
- d) Realizar trámites administrativos, planillas de pagos y otros;
- e) Responsabilizarse del valor entregado por concepto de Caja Chica;
- f) Participar en las reuniones semanales del personal;
- g) Elaborar, recibir, enviar y archivar todo lo referente al movimiento contable del Centro;
- h) Oportuna elaboración y entrega de la contabilidad y balances mensuales;
- i) Realizar los depósitos de los dineros recaudados;
- j) Coordinar en forma conjunta con el Director Ejecutivo, las relaciones públicas del Centro;
- k) Elaborar y presentar al Directorio el presupuesto del Centro;
- l) Asesorar al Directorio sobre aspectos de orden administrativo contable y financiero;
- m) Autorizar los egresos necesarios de acuerdo con las partidas del presupuesto y con la autorización del Director Ejecutivo;
- n) Elaborar informes que ayuden a la toma de decisiones del Directorio;
- o) Dictaminar y hacer cumplir las políticas, normas, procedimientos financieros, contables y de control interno;
- p) Presentar informes al Directorio sobre el movimiento de los presupuestos;

- q) Coordinar la obtención de ingresos previstos en el presupuesto del Centro;
- r) Realizar el calculo de costos de productos y servicios;
- s) Participar en las reuniones y resoluciones del Directorio;
- t) Las demás que señalen la Ley, los Estatutos, Reglamentos y demás cuerpos normativos que rigen al Centro.

**Requisitos:**

- Formación Académica: Título profesional en contabilidad.
- Conocimientos: Idioma Inglés, Computación
- Experiencia: Mínima de 3 años en cargos similares

**Competencias esenciales:**

- Proactivo, toma de decisiones, identificación y solución oportuna de problemas, disposición a trabajar en esquemas de presión, iniciativa y creatividad.
- Tener capacidad de fomentar cambios en el campo administrativo – financiero;
- Habilidad para manejar las relaciones públicas;
- Tener un alto sentido de responsabilidad, planificación organizativa, gestión y control financiero.

**Otras competencias:**

- Manejo de paquetes contables y utilitarios

**Condiciones para un mejor desempeño:**

- Adecuada comunicación con su superior
- Predisposición a trabajar en equipo
- Buenas relaciones con todos los niveles
- Habilidad para establecer vínculos con terceros

**Confidencialidad del cargo:**

- Resoluciones del Directorio
- Manejo de documentos financieros de la entidad

**Periodicidad de la evaluación:**

- Mínimo una vez al año

**Responsabilidad:**

- Funcionamiento administrativo contable y financiero adecuado del Centro de Servicios

**Equipos que utiliza:**

- Computador y Equipos de oficina

Tabla 10.2.

### **10.3. COMPENSACIÓN ADMINISTRATIVA Y POSESIÓN**

El Centro de Servicios de la PUCESA, será un organismo independiente de la Universidad, sin embargo la Universidad actuará como socio estratégico, como tal La PUCESA, aportará con infraestructura, y los activos necesarios para la operación del proyecto. El aporte asciende a 17.260,45 USD como totalidad del proyecto. Además proveerá determinado personal como ayuda durante los primeros años de funcionamiento.

El Centro de Servicios se obliga a entregar a la PUCESA, como aporte institucional el 15% de los Ingresos por evento que realice.

### **10.4. OTROS INVERSIONISTAS**

Se considera inversionista a aquella persona o institución que mediante convenio aprobado por el Directorio, invierte recursos en determinados proyectos o aporten económicamente, así por ejemplo: Cámaras de la Producción, Asociaciones o Gremios, ONG, Fundaciones o Corporaciones, Colegios Profesionales, etc. Al momento no existe un inversionista específico, está será una actividad que tendrá que ir buscando el personal a cargo del centro.

### **10.5. EMPLEO, ACUERDOS, OPCIÓN DE STOCK Y PLANES DE BONIFICACIÓN**

El personal contratado o nombrado para que labore en el Centro de servicios, dependerá exclusivamente del Centro de Servicios y no de la Pucesa, por lo tanto no tendrá relación laboral con la misma.

## 10.6. MESA DIRECTIVA

La mesa Directiva del Centro de Servicios de la Pucesa en el año 2006, estará conformada por:

- Prorrector de la Pucesa o su delegado quien lo presidirá
- Un representante de los Directores de las diferentes Unidades Académicas
- El Director Ejecutivo quién actuará como secretario

## 10.7. ASESORAMIENTO PROFESIONAL Y SERVICIOS

En el área legal el centro de servicios requerirá del asesoramiento permanente de un abogado, sin embargo como aporte de la Universidad podrá recurrir al abogado de la PUCESA.

En las otras áreas en las cuales se vaya involucrando el Centro se podrá ir contratando asesores temporales específicos.

# CAPITULO 11

## 11.1. CRONOGRAMA

| ACTIVIDADES               | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre | 2006 |
|---------------------------|-------|---------|-------|-------|------|-------|-------|--------|------------|---------|-----------|-----------|------|
| Contratación Director     | ■     |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |      |
| Organización del Centro   | ■     |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |      |
| Convenios para personal   | ■     | ■       |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |      |
| Diseño de cursos          |       | ■       | ■     |       |      |       |       |        |            |         |           |           |      |
| Visitas a empresas        |       | ■       | ■     |       |      |       |       |        |            |         |           |           |      |
| Contratación Instructores |       |         | ■     | ■     | ■    | ■     | ■     | ■      | ■          | ■       | ■         | ■         | ■    |
| Promoción del Centro      |       | ■       | ■     | ■     | ■    | ■     | ■     | ■      | ■          | ■       | ■         | ■         | ■    |
| Inauguración oficial      |       |         | ■     |       |      |       |       |        |            |         |           |           |      |
| Inicio de Capacitación    |       |         |       | ■     | ■    | ■     | ■     | ■      | ■          | ■       | ■         | ■         | ■    |
| Ejecución de Capacitación |       |         |       | ■     | ■    | ■     | ■     | ■      | ■          | ■       | ■         | ■         | ■    |

Tabla 11.1

## 11.2. MARGENES DE RENTA BRUTA Y DE OPERACIÓN

| PORCENTAJE DE PRODUCCIÓN        | 80%              |               | 100%             |               | 100%             |               | 100%             |               | 100%             |               |
|---------------------------------|------------------|---------------|------------------|---------------|------------------|---------------|------------------|---------------|------------------|---------------|
|                                 | VALOR            | %             | VALOR            | %             | VALOR            | %             | VALOR            | %             | VALOR            | %             |
| INGRESOS POR SERV. Y VENTAS     | 74.250,00        | 100%          | 134.640,00       | 100%          | 137.332,80       | 100%          | 140.079,46       | 100%          | 142.881,05       | 100%          |
| MENOS: COSTO DE VENTAS          | 41.765,40        | 56,25%        | 76.870,54        | 57,09%        | 78.407,95        | 57,09%        | 79.976,11        | 57,09%        | 81.575,64        | 57,09%        |
| <b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b> | <b>32.484,60</b> | <b>43,75%</b> | <b>57.769,46</b> | <b>42,91%</b> | <b>58.924,85</b> | <b>42,91%</b> | <b>60.103,34</b> | <b>42,91%</b> | <b>61.305,41</b> | <b>42,91%</b> |
| MENOS: GASTOS OPERATIVOS        | 24.737,76        | 33,32%        | 34.019,47        | 25,27%        | 34.651,17        | 25,23%        | 33.885,42        | 24,20%        | 34.552,53        | 24,18%        |
| Gastos Administrativos          | 7.210,40         | 9,71%         | 7.354,61         | 5,46%         | 7.501,70         | 5,46%         | 7.651,73         | 5,46%         | 7.804,77         | 5,46%         |
| Gastos de Ventas                | 15.087,50        | 20,32%        | 24.225,00        | 17,99%        | 24.709,50        | 17,99%        | 25.203,69        | 17,99%        | 25.707,76        | 17,99%        |
| Gastos Financieros              | -                | 0,00%         | -                | 0,00%         | -                | 0,00%         | -                | 0,00%         | -                | 0,00%         |
| Amortizaciones y depreciaciones | 2.439,86         | 3,29%         | 2.439,86         | 1,81%         | 2.439,97         | 1,78%         | 1.040,00         | 0,74%         | 1.040,00         | 0,73%         |
| <b>UTILIDAD OPERATIVA</b>       | <b>7.746,84</b>  | <b>10,43%</b> | <b>23.749,99</b> | <b>17,64%</b> | <b>24.273,67</b> | <b>17,68%</b> | <b>26.207,92</b> | <b>18,71%</b> | <b>26.752,88</b> | <b>18,72%</b> |

Tabla 11.2

El proyecto arroja una rentabilidad operativa antes de impuestos del 10.43% para el primer año y del 18.75% para el quinto año.

## 11.3. RIESGOS CRITICOS, PROBLEMAS Y SUPOSICIONES

El proyecto para su ejecución necesita realizar todas las inversiones exceptuando la del capital de trabajo que es constante en el periodo pre operacional.

Entre los problemas mas críticos, y suposiciones del proyecto tenemos:

- La utilización de pasantes en puestos administrativos pueden ocasionar que se retrasen cuando exista reemplazo hasta adaptarse al cargo.
- El tiempo de recuperación de los ingresos obtenidos en los diferentes cursos pues al ser recibidos por la Universidad (departamento financiero) por tramites burocráticos hace que tendríamos que esperar 5 días una vez iniciada el curso para que sean liquidadas.



## 11.4. PLAN FINANCIERO

### 11.4.1. ESTADO ACTUAL DE INGRESOS Y BALANCES

Al ser un proyecto nuevo no existe un conjunto de ingresos y gastos pero como balance inicial indicaremos el plan de inversiones estipulado.

**CENTRO DE SERVICIOS PUCESA**  
(En Dólares)

**ACTIVOS TOTALES**

| INVERSION                                     | AÑOS OPERACIONALES |                 |               |               |               |
|---|--------------------|-----------------|---------------|---------------|---------------|
|   | 1                  | 2               | 3             | 4             | 5             |
| <b>PORCENTAJE DE PRODUCCION</b>               | 80%                | 100%            | 100%          | 100%          | 100%          |
| Inversiones Fijas<br>(Iniciales y reposición) | 9.200,00           | -               | -             | -             | -             |
| Gastos Preoperativos                          | 2.700,00           | -               | -             | -             | -             |
| Incremento Activo Corriente                   | 5.360,45           | 3.907,68        | 185,36        | 123,73        | 126,20        |
| <b>TOTAL</b>                                  | <b>17.260,45</b>   | <b>3.907,68</b> | <b>185,36</b> | <b>123,73</b> | <b>126,20</b> |

Tabla 11.3.

### 11.4.2. PRESUPUESTO

Lo conforman los ingresos provenientes por cursos, gastos fijos, variables, semi-variables proyectados con el 2% de inflación

#### 11.4.2.1. PROFORMA DE INGRESOS

CENTRO DE SERVICIOS PUCESA

INGRESOS POR VENTAS  
(EN DOLARES)

|                                 | AÑOS OPERACIONALES |            |            |            |            |
|---------------------------------|--------------------|------------|------------|------------|------------|
|                                 | 1                  | 2          | 3          | 4          | 5          |
| <b>PORCENTAJE DE PRODUCCION</b> | 75%                | 100%       | 100%       | 100%       | 100%       |
| <b>ESTUDIANTES</b>              |                    |            |            |            |            |
| Cursos empresariales            | 405,00             | 720,00     | 720,00     | 720,00     | 720,00     |
| Cursos abiertos                 | 135,00             | 240,00     | 240,00     | 240,00     | 240,00     |
| <b>PRECIO DE VENTAS</b>         |                    |            |            |            |            |
| Cursos empresariales            | 150,00             | 153,00     | 156,06     | 159,18     | 162,36     |
| Cursos abiertos                 | 100,00             | 102,00     | 104,04     | 106,12     | 108,24     |
| <b>INGRESOS TOTALES</b>         |                    |            |            |            |            |
| Cursos empresariales            | 60.750,00          | 110.160,00 | 112.363,20 | 114.610,46 | 116.902,67 |

Tabla 11.4.

**11.4.2.2. PROFORMA DE LOS GASTOS Y COSTOS OPERATIVOS**

**Costos de ventas.**

| CENTRO DE SERVICIOS PUCESA      |           |           |           |           |           |
|---------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| COSTO VARIABLES<br>EN DOLARES   |           |           |           |           |           |
| AÑOS OPERACIONALES              |           |           |           |           |           |
|                                 | 1         | 2         | 3         | 4         | 5         |
| <b>PORCENTAJE DE PR</b>         | 75%       | 100%      | 100%      | 100%      | 100%      |
| <b>UNIDADES VENDIDAS</b>        |           |           |           |           |           |
| Cursos avanzados                | 405.00    | 720.00    | 720.00    | 720.00    | 720.00    |
| Cursos estudiantes              | 135.00    | 240.00    | 240.00    | 240.00    | 240.00    |
| 0                               | -         | -         | -         | -         | -         |
| <b>COSTO UNITARIO DE VENTAS</b> |           |           |           |           |           |
| Cursos avanzados                | 89.18     | 88.76     | 90.54     | 92.35     | 94.19     |
| Cursos estudiantes              | 41.84     | 54.01     | 55.09     | 56.20     | 57.32     |
| 0                               | -         | -         | -         | -         | -         |
| <b>COSTOS TOTALES</b>           |           |           |           |           |           |
| Cursos avanzados                | 36,116.55 | 63,907.34 | 65,185.49 | 66,489.20 | 67,818.98 |
| Cursos estudiantes              | 5,648.85  | 12,963.20 | 13,222.46 | 13,486.91 | 13,756.65 |
| 0                               | -         | -         | -         | -         | -         |
| <b>TOTAL ANUAL INGRE</b>        | 41,765.40 | 76,870.54 | 78,407.95 | 79,976.11 | 81,575.64 |

Tabla 11.5.

**Gastos de Operación**

CENTRO DE SERVICIOS PUCESA

GASTOS OPERATIVOS  
EN DOLARES

|                                 | AÑOS OPERACIONALES |           |           |           |           |
|---------------------------------|--------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
|                                 | 1                  | 2         | 3         | 4         | 5         |
| <b>PORCENTAJE DE PRODUCCION</b> | 75%                | 100%      | 100%      | 100%      | 100%      |
| <b>GASTOS DE ADIMISTRACION</b>  | 7.210,40           | 7.354,61  | 7.501,70  | 7.651,73  | 7.804,77  |
| Personal Administrativo         | 5.990,40           | 6.110,21  | 6.232,41  | 6.357,06  | 6.484,20  |
| Servicios Básicos               | 720,00             | 734,40    | 749,09    | 764,07    | 779,35    |
| Impuetos y contribuciones       | 50,00              | 51,00     | 52,02     | 53,06     | 54,12     |
| Gastos Generales                | 450,00             | 459,00    | 468,18    | 477,54    | 487,09    |
| <b>GASTOS DE VENTAS</b>         | 15.087,50          | 24.225,00 | 24.709,50 | 25.203,69 | 25.707,76 |
| Publicidad                      | 3.600,00           | 3.672,00  | 3.745,44  | 3.820,35  | 3.896,76  |
| Papelería                       | 150,00             | 153,00    | 156,06    | 159,18    | 162,36    |
| Capacitación                    | 200,00             | 204,00    | 208,08    | 212,24    | 216,49    |
| Servicio Universitario          | 11.137,50          | 20.196,00 | 20.599,92 | 21.011,92 | 21.432,16 |

Tabla 11.6.

**11.4.2.3. PROFORMA DE BALANCE Y RESULTADOS**

# BALANCE

CENTRO DE SERVICIOS PUCESA  
BALANCE GENERAL PROYECTADO  
(En dólares)

|                                 | AÑOS OPERACIONALES |                  |                  |                   |                   |
|---------------------------------|--------------------|------------------|------------------|-------------------|-------------------|
|                                 | 1                  | 2                | 3                | 4                 | 5                 |
| <b>PORCENTAJE DE PRODUCCION</b> | 80%                | 100%             | 100%             | 100%              | 100%              |
| <b>ACTIVOS</b>                  |                    |                  |                  |                   |                   |
| <b>ACTIVO CORRIENTE</b>         |                    |                  |                  |                   |                   |
| Efectivo                        | 11.744,00          | 39.877,00        | 65.340,58        | 90.246,93         | 118.023,97        |
| Cientes                         | 2.062,50           | 3.740,00         | 3.814,80         | 3.891,10          | 3.968,92          |
| Mercadería                      | 1.740,23           | 3.202,94         | 3.267,00         | 3.332,34          | 3.398,98          |
| <b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>   | <b>15.546,73</b>   | <b>46.819,94</b> | <b>72.422,38</b> | <b>97.470,36</b>  | <b>125.391,87</b> |
| <b>ACTIVOS FIJOS</b>            |                    |                  |                  |                   |                   |
| Muebles y enseres               | 3.000,00           | 3.000,00         | 3.000,00         | 3.000,00          | 3.000,00          |
| Equipo de Computo               | 4.200,00           | 4.200,00         | 4.200,00         | 4.200,00          | 4.200,00          |
| Equipo de Copiado               | 2.000,00           | 2.000,00         | 2.000,00         | 2.000,00          | 2.000,00          |
| menos: Depreciación Acumulada   | -1.899,86          | -3.799,72        | -5.700,00        | -6.200,00         | -6.700,00         |
| <b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>        | <b>7.300,14</b>    | <b>5.400,28</b>  | <b>3.500,00</b>  | <b>3.000,00</b>   | <b>2.500,00</b>   |
| <b>CARGOS DIFERIDOS</b>         |                    |                  |                  |                   |                   |
| Gastos de Instalación           | 1.500,00           | 1.500,00         | 1.500,00         | 1.500,00          | 1.500,00          |
| Gastos Preoperativos            | 1.200,00           | 1.200,00         | 1.200,00         | 1.200,00          | 1.200,00          |
| Amort. Acumulada Gastos Orga    | -540,00            | -1.080,00        | -1.620,00        | -2.160,00         | -2.700,00         |
| <b>TOTAL CARGOS DIFERIDOS</b>   | <b>2.160,00</b>    | <b>1.620,00</b>  | <b>1.080,00</b>  | <b>540,00</b>     | <b>-</b>          |
| <b>TOTAL ACTIVO</b>             | <b>25.006,87</b>   | <b>53.840,22</b> | <b>77.002,38</b> | <b>101.010,36</b> | <b>127.891,87</b> |

**PASIVO****CORTO PLAZO**

|                        |          |          |          |          |          |
|------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Proveedores            | 1.740,23 | 6.823,16 | 5.711,97 | 3.453,64 | 3.522,71 |
| Préstamos Financieros  | -        | -        | -        | -        | -        |
| Obligaciones Laborales | -        | -        | -        | -        | -        |
| Impuestos por Pagar    | -        | -        | -        | -        | -        |

|                                 |                 |                 |                 |                 |                 |
|---------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| <b>TOTAL PASIVO CORTO PLAZO</b> | <b>1.740,23</b> | <b>6.823,16</b> | <b>5.711,97</b> | <b>3.453,64</b> | <b>3.522,71</b> |
|---------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|

**LARGO PLAZO**

Préstamos Financieros L.P.

**TOTAL PASIVO LARGO PLAZO**

|                     |                 |                 |                 |                 |                 |
|---------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| <b>TOTAL PASIVO</b> | <b>1.740,23</b> | <b>6.823,16</b> | <b>5.711,97</b> | <b>3.453,64</b> | <b>3.522,71</b> |
|---------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|

**PATRIMONIO**

|                       |           |           |           |           |           |
|-----------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Capital               | 15.520,23 | 15.520,23 | 15.520,23 | 15.578,61 | 15.638,17 |
| Resultados Acumulados |           | 7.746,84  | 31.496,83 | 55.770,19 | 81.978,11 |
| Resultados Periodos   | 7.746,84  | 23.749,99 | 24.273,36 | 26.207,92 | 26.752,88 |

|                         |                  |                  |                  |                  |                   |
|-------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|
| <b>TOTAL PATRIMONIO</b> | <b>23.267,07</b> | <b>47.017,05</b> | <b>71.290,42</b> | <b>97.556,73</b> | <b>124.369,16</b> |
|-------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|

|                              |                  |                  |                  |                   |                   |
|------------------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|-------------------|
| <b>PATRIMONIO MAS PASIVO</b> | <b>25.007,29</b> | <b>53.840,22</b> | <b>77.002,38</b> | <b>101.010,37</b> | <b>127.891,87</b> |
|------------------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|-------------------|

Tabla 11.7.

## 11.4.2.4. PROFORMA DE ANÁLISIS DE FLUJOS DE CAJA NETOS.

### CENTRO DE SERVICIOS PUCESA

#### FLUJO DE ESTADO NETO

|                                      | AÑOS OPERACIONALES |                  |                  |                  |                  |                  |
|--------------------------------------|--------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
|                                      | 0                  | 1                | 2                | 3                | 4                | 5                |
| <b>PORCENTAJE DE PRODUCCIÓN</b>      | <b>80%</b>         | <b>100%</b>      | <b>100%</b>      | <b>100%</b>      | <b>100%</b>      | <b>100%</b>      |
|                                      | <u>VALOR</u>       | <u>VALOR</u>     | <u>VALOR</u>     | <u>VALOR</u>     | <u>VALOR</u>     | <u>VALOR</u>     |
| INGRESOS POR SERVICIOS Y VENTAS      | 74.250,00          | 134.640,00       | 137.332,80       | 140.079,46       | 142.881,05       |                  |
| menos: COSTO DE VENTAS               | 41.765,40          | 76.870,54        | 78.407,95        | 79.976,11        | 81.575,64        |                  |
| <b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>      | <b>32.484,60</b>   | <b>57.769,46</b> | <b>58.924,85</b> | <b>60.103,34</b> | <b>61.305,41</b> |                  |
| menos: GASTOS OPERATIVOS             | 24.737,76          | 34.019,47        | 34.651,48        | 33.895,42        | 34.552,53        |                  |
| Gastos Administrativos               | 7.210,40           | 7.354,61         | 7.501,70         | 7.651,73         | 7.804,77         |                  |
| Gastos de Ventas                     | 15.087,50          | 24.225,00        | 24.709,50        | 25.203,69        | 25.707,76        |                  |
| Gastos Financieros                   | -                  | -                | -                | -                | -                |                  |
| Amortizaciones y depreciaciones      | 2.439,86           | 2.439,86         | 2.440,28         | 1.040,00         | 1.040,00         |                  |
| <b>UTILIDAD OPERATIVA</b>            | <b>7.746,84</b>    | <b>23.749,99</b> | <b>24.273,36</b> | <b>26.207,92</b> | <b>26.752,88</b> |                  |
| 15% Participación Utilidades         | -                  | -                | -                | -                | -                |                  |
| <b>UTILIDAD ANTES DE IMP. RENTA</b>  | <b>7.746,84</b>    | <b>23.749,99</b> | <b>24.273,36</b> | <b>26.207,92</b> | <b>26.752,88</b> |                  |
|                                      | -                  | -                | -                | -                | -                |                  |
| <b>UTILIDAD NETA</b>                 | <b>7.746,84</b>    | <b>23.749,99</b> | <b>24.273,36</b> | <b>26.207,92</b> | <b>26.752,88</b> |                  |
| menos: Prestamos                     | -                  | -                | -                | -                | -                |                  |
| mas: Amortizaciones y depreciaciones | 2.439,86           | 2.439,86         | 2.440,28         | 1.040,00         | 1.040,00         |                  |
| Inversión Inicial                    | 17.260,45          |                  |                  |                  |                  |                  |
| Préstamos                            |                    |                  |                  |                  |                  |                  |
| Incremento Pasivo Corriente          |                    |                  |                  |                  |                  |                  |
| Valor de desecho                     |                    |                  |                  |                  |                  | 10.350,00        |
| <b>FLUJO DE CAJA NETO</b>            | <b>-17.260,45</b>  | <b>10.186,70</b> | <b>26.189,85</b> | <b>26.713,64</b> | <b>27.247,92</b> | <b>38.142,88</b> |

Tabla 11.8.

El valor de desecho se obtiene de la siguiente manera:

**CENTRO DE SERVICIOS PUCESA**  
(En Dólares)

**DETERMINACION DE VALOR DE DESECHO**

|                                   |           |                         |
|-----------------------------------|-----------|-------------------------|
| VALOR COMERCIAL                   |           | 10.304,00               |
| Activos Fijos                     | 10.304,00 |                         |
| VALOR CONTABLE                    |           | -2.500,00               |
| Activos Fijos                     | 2.500,00  |                         |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS       |           | 7.804,00                |
| <small>MENOS</small> Impuestos    |           |                         |
| UTILIDAD NETA                     |           | 7.804,00                |
| <small>MAS</small> Valor contable |           | 2.500,00                |
| <b>VALOR DE DESECHO</b>           |           | <b><u>10.304,00</u></b> |

Tabla 11.9.

## 11.5. EVALUACIÓN FINANCIERA.-

### 11.5.1 ESCENARIO NORMAL

Con los datos de la tabla 11.8., podemos elaborar la evaluación financiera en un escenario normal.

#### **VALOR ACTUAL NETO. (VAN)**

**CENTRO DE SERVICIOS PUCESA**  
**CALCULO DEL VALOR ACTUAL NETO**

TASA DE DESCUENTO 20,00%

|                               |            |
|-------------------------------|------------|
| INVERSION INICIAL O DE ARRANQ | -17.260,45 |
| FLUJO DE CAJA AÑO 1           | 10.186,70  |
| FLUJO DE CAJA AÑO 2           | 26.189,85  |
| FLUJO DE CAJA AÑO 3           | 26.713,64  |
| FLUJO DE CAJA AÑO 4           | 27.247,92  |
| FLUJO DE CAJA AÑO 5           | 38.096,88  |

|                           |                     |
|---------------------------|---------------------|
| <b>FLUJO DE CAJA NETA</b> | <b>\$ 53.325,82</b> |
|---------------------------|---------------------|

Tabla 11.10.

Los inversionistas como tasa de descuento o recuperación han planteado un valor del 20%

### **TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)**

**CENTRO DE SERVICIOS PUCESA  
CALCULO DE LA TASA INTERNA DE RETORNO**

| AÑOS                          | FLIJOS         |
|-------------------------------|----------------|
| INVERSION INICIAL O DE ARRANQ | -17.260,45     |
| FLUJO DE CAJA AÑO 1           | 10.186,70      |
| FLUJO DE CAJA AÑO 2           | 26.189,85      |
| FLUJO DE CAJA AÑO 3           | 26.713,64      |
| FLUJO DE CAJA AÑO 4           | 27.247,92      |
| FLUJO DE CAJA AÑO 5           | 38.096,88      |
| <b>TIR</b>                    | <b>103,08%</b> |

Tabla 11.11.

### **PERIODO DE RECUPERACIÓN**

La inversión total del proyecto se dará en dos años, tres meses, ocho días aproximadamente

**CENTRO DE SERVICIOS PUCESA  
PERIODO DE RECUPERACION**

| AÑOS                          | FLIJOS     | ACUMULADOS |
|-------------------------------|------------|------------|
| INVERSION INICIAL O DE ARRANQ | -17.260,45 |            |
| FLUJO DE CAJA AÑO 1           | 10.186,70  | -7.073,75  |
| FLUJO DE CAJA AÑO 2           | 26.189,85  | 19.116,10  |
| FLUJO DE CAJA AÑO 3           | 26.713,64  | 45.829,74  |
| FLUJO DE CAJA AÑO 4           | 27.247,92  | 73.077,66  |
| FLUJO DE CAJA AÑO 5           | 38.096,88  | 111.174,54 |

Tabla 11.12.



## **COSTOS DE OPORTUNIDAD**

Esta dado por el total de Flujos de caja netos para la inversión inicial o de arranque.

### **CENTRO DE SERVICIOS PUCESA COSTO DE OPORTUNIDAD**

| <b>AÑOS</b>                     | <b>FLIJOS</b> | <b>ACUMULADOS</b> |
|---------------------------------|---------------|-------------------|
| INVERSION INICIAL O DE ARRANQUE | -17.260,45    |                   |
| FLUJO DE CAJA AÑO 1             | 10.186,70     | 10.186,70         |
| FLUJO DE CAJA AÑO 2             | 26.189,85     | 36.376,55         |
| FLUJO DE CAJA AÑO 3             | 26.713,64     | 63.090,19         |
| FLUJO DE CAJA AÑO 4             | 27.247,92     | 90.338,11         |
| FLUJO DE CAJA AÑO 5             | 38.096,88     | 128.434,99        |

|                      |                               |      |
|----------------------|-------------------------------|------|
| COSTO DE OPORTUNIDAD | <u>FLUJOS ACUMULADOS CAJA</u> |      |
|                      | <u>INVERSION</u>              |      |
| COSTO DE OPORTUNIDAD | <u>128.434,99</u>             | 7,44 |
|                      | 17.260,45                     |      |

Tabla 11.13.

### **11.5.2. ESCENARIO PESIMISTA**

Para este escenario partimos de la premisa de que todo el tiempo de evaluación del proyecto se trabajará con tres cursos mensuales con quince participantes y un curso mensual para los meses considerados bajos

CENTRO DE SERVICIOS PUCESA

FLUJO DE ESTADO NETO

|                                      | AÑOS OPERACIONALES |                  |                  |                  |                  |                  |
|--------------------------------------|--------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
|                                      | 0                  | 1                | 2                | 3                | 4                | 5                |
| <b>PORCENTAJE DE PRODUCCIÓN</b>      | <b>80%</b>         | <b>100%</b>      | <b>100%</b>      | <b>100%</b>      | <b>100%</b>      | <b>100%</b>      |
|                                      | <u>VALOR</u>       | <u>VALOR</u>     | <u>VALOR</u>     | <u>VALOR</u>     | <u>VALOR</u>     | <u>VALOR</u>     |
| INGRESOS POR SERVICIOS Y VENTAS      | 65.250,00          | 66.555,00        | 67.886,10        | 69.243,82        | 70.628,70        |                  |
| menos: COSTO DE VENTAS               | 39.464,02          | 41.079,15        | 41.900,73        | 42.738,75        | 43.593,52        |                  |
| <b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>      | <b>25.785,98</b>   | <b>25.475,85</b> | <b>25.985,37</b> | <b>26.505,08</b> | <b>27.035,18</b> |                  |
| menos: GASTOS OPERATIVOS             | 23.387,76          | 23.806,72        | 24.234,48        | 23.270,08        | 23.714,68        |                  |
| Gastos Administrativos               | 7.210,40           | 7.354,61         | 7.501,70         | 7.651,73         | 7.804,77         |                  |
| Gastos de Ventas                     | 13.737,50          | 14.012,25        | 14.292,50        | 14.578,34        | 14.869,91        |                  |
| Gastos Financieros                   | -                  | -                | -                | -                | -                |                  |
| Amortizaciones y depreciaciones      | 2.439,86           | 2.439,86         | 2.440,28         | 1.040,00         | 1.040,00         |                  |
| <b>UTILIDAD OPERATIVA</b>            | <b>2.398,22</b>    | <b>1.669,13</b>  | <b>1.750,89</b>  | <b>3.235,00</b>  | <b>3.320,50</b>  |                  |
| 15% Participación Utilidades         | -                  | -                | -                | -                | -                |                  |
| <b>UTILIDAD ANTES DE IMP. RENTA</b>  | <b>2.398,22</b>    | <b>1.669,13</b>  | <b>1.750,89</b>  | <b>3.235,00</b>  | <b>3.320,50</b>  |                  |
| 10% Impuesto a la Renta              | -                  | -                | -                | -                | -                |                  |
| <b>UTILIDAD NETA</b>                 | <b>2.398,22</b>    | <b>1.669,13</b>  | <b>1.750,89</b>  | <b>3.235,00</b>  | <b>3.320,50</b>  |                  |
| menos: Prestamos                     | -                  | -                | -                | -                | -                |                  |
| mas: Amortizaciones y amortizaciones | 2.439,86           | 2.439,86         | 2.440,28         | 1.040,00         | 1.040,00         |                  |
| Inversion Inicial                    | -16.802,06         |                  |                  |                  |                  |                  |
| Préstamos                            |                    |                  |                  |                  |                  |                  |
| Incremento pasivo corriente          |                    |                  |                  |                  |                  |                  |
| Valor de desecho                     |                    |                  |                  |                  |                  | 10.350,00        |
| <b>FLUJO DE CAJA NETO</b>            | <b>-16.802,06</b>  | <b>4.838,08</b>  | <b>4.108,99</b>  | <b>4.191,17</b>  | <b>4.275,00</b>  | <b>14.710,50</b> |

Tabla 11.14.

## VALOR ACTUAL NETO

### CENTRO DE SERVICIOS PUCESA CALCULO DEL VALOR ACTUAL NETO

TASA DE DESCUENTO 20,00%

|                               |            |
|-------------------------------|------------|
| INVERSION INICIAL O DE ARRANQ | -16.802,06 |
| FLUJO DE CAJA AÑO 1           | 4.838,08   |
| FLUJO DE CAJA AÑO 2           | 4.108,99   |
| FLUJO DE CAJA AÑO 3           | 4.191,17   |
| FLUJO DE CAJA AÑO 4           | 4.275,00   |
| FLUJO DE CAJA AÑO 5           | 14.710,50  |

|                           |                  |
|---------------------------|------------------|
| <b>FLUJO DE CAJA NETA</b> | <b>\$ 482,04</b> |
|---------------------------|------------------|

Tabla 11.15.

## TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)

### CENTRO DE SERVICIOS PUCESA CALCULO DE LA TASA INTERNA DE RETORNO

| AÑOS                          | FLIJOS        |
|-------------------------------|---------------|
| INVERSION INICIAL O DE ARRANQ | -16.802,06    |
| FLUJO DE CAJA AÑO 1           | 4.838,08      |
| FLUJO DE CAJA AÑO 2           | 4.108,99      |
| FLUJO DE CAJA AÑO 3           | 4.191,17      |
| FLUJO DE CAJA AÑO 4           | 4.275,00      |
| FLUJO DE CAJA AÑO 5           | 14.710,50     |
| <b>TIR</b>                    | <b>21,08%</b> |

Tabla 11.16.

## TIEMPO DE RECUPERACION

### CENTRO DE SERVICIOS PUCESA PERIODO DE RECUPERACION

| AÑOS                          | FLIJOS     | ACUMULADOS |
|-------------------------------|------------|------------|
| INVERSION INICIAL O DE ARRANQ | -16.802,06 |            |
| FLUJO DE CAJA AÑO 1           | 4.838,08   | -11.963,98 |
| FLUJO DE CAJA AÑO 2           | 4.108,99   | -7.854,98  |
| FLUJO DE CAJA AÑO 3           | 4.191,17   | -3.663,81  |
| FLUJO DE CAJA AÑO 4           | 4.275,00   | 611,19     |
| FLUJO DE CAJA AÑO 5           | 14.710,50  | 15.321,69  |

Tabla 11.17.

En este escenario el tiempo de recuperación es de tres años, un mes y veintidós días aproximadamente

## COSTO DE OPORTUNIDAD

### CENTRO DE SERVICIOS PUCESA COSTO DE OPORTUNIDAD

| AÑOS                          | FLIJOS     | ACUMULADOS |
|-------------------------------|------------|------------|
| INVERSION INICIAL O DE ARRANQ | -16.802,06 |            |
| FLUJO DE CAJA AÑO 1           | 4.838,08   | 4.838,08   |
| FLUJO DE CAJA AÑO 2           | 4.108,99   | 8.947,08   |
| FLUJO DE CAJA AÑO 3           | 4.191,17   | 13.138,25  |
| FLUJO DE CAJA AÑO 4           | 4.275,00   | 17.413,25  |
| FLUJO DE CAJA AÑO 5           | 14.710,50  | 32.123,75  |

|                      |                               |      |
|----------------------|-------------------------------|------|
| COSTO DE OPORTUNIDAD | <u>FLUJOS ACUMULADOS CAJA</u> |      |
|                      | <u>INVERSION</u>              |      |
| COSTO DE OPORTUNIDAD | <u>32.123,75</u>              | 1,91 |
|                      | 16.802,06                     |      |

Tabla 11.18.

Como conclusión se indica que existirá valor actual neto y una tasa interna de retorno superior a la tasa de descuento.

### 11.5.3. ESCENARIO OPTIMISTA

Partimos de la premisa de que siempre se trabajará con veinte personas por curso y con cuatro eventos mensuales.

| CENTRO DE SERVICIOS PUCESA           |                   |                  |                  |                  |                  |                  |
|--------------------------------------|-------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| FLUJO DE ESTADO NETO                 |                   |                  |                  |                  |                  |                  |
| AÑOS OPERACIONALES                   |                   |                  |                  |                  |                  |                  |
|                                      | 0                 | 1                | 2                | 3                | 4                | 5                |
| <b>PORCENTAJE DE PRODUCCIÓN</b>      |                   | <b>80%</b>       | <b>100%</b>      | <b>100%</b>      | <b>100%</b>      | <b>100%</b>      |
|                                      |                   | <u>VALOR</u>     | <u>VALOR</u>     | <u>VALOR</u>     | <u>VALOR</u>     | <u>VALOR</u>     |
| INGRESOS POR SERVICIOS Y VENTAS      |                   | 132.000,00       | 134.640,00       | 137.332,80       | 140.079,46       | 142.881,05       |
| menos: COSTO DE VENTAS               |                   | 74.249,60        | 76.870,54        | 78.407,95        | 79.976,11        | 81.575,64        |
| <b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>      |                   | <b>57.750,40</b> | <b>57.769,46</b> | <b>58.924,85</b> | <b>60.103,34</b> | <b>61.305,41</b> |
| menos: GASTOS OPERATIVOS             |                   | 33.400,26        | 34.019,47        | 34.651,48        | 33.895,42        | 34.552,53        |
| Gastos Administrativos               |                   | 7.210,40         | 7.354,61         | 7.501,70         | 7.651,73         | 7.804,77         |
| Gastos de Ventas                     |                   | 23.750,00        | 24.225,00        | 24.709,50        | 25.203,69        | 25.707,76        |
| Gastos Financieros                   |                   | -                | -                | -                | -                | -                |
| Amortizaciones y depreciaciones      |                   | 2.439,86         | 2.439,86         | 2.440,28         | 1.040,00         | 1.040,00         |
| <b>UTILIDAD OPERATIVA</b>            |                   | <b>24.350,14</b> | <b>23.749,99</b> | <b>24.273,36</b> | <b>26.207,92</b> | <b>26.752,88</b> |
| 15% Participación Utilidades         |                   | -                | -                | -                | -                | -                |
| <b>UTILIDAD ANTES DE IMP. RENTA</b>  |                   | <b>24.350,14</b> | <b>23.749,99</b> | <b>24.273,36</b> | <b>26.207,92</b> | <b>26.752,88</b> |
| 10% Impuesto a la Renta              |                   | -                | -                | -                | -                | -                |
| <b>UTILIDAD NETA</b>                 |                   | <b>24.350,14</b> | <b>23.749,99</b> | <b>24.273,36</b> | <b>26.207,92</b> | <b>26.752,88</b> |
| menos: Prestamos                     |                   | -                | -                | -                | -                | -                |
| mas: Amortizaciones y amortizaciones |                   | 2.439,86         | 2.439,86         | 2.440,28         | 1.040,00         | 1.040,00         |
| Inversion Inicial                    | -16.802,06        |                  |                  |                  |                  |                  |
| Préstamos                            |                   |                  |                  |                  |                  |                  |
| Incremento pasivo corriente          |                   |                  |                  |                  |                  |                  |
| Valor de desecho                     |                   |                  |                  |                  |                  | 10.350,00        |
| <b>FLUJO DE CAJA NETO</b>            | <b>-16.802,06</b> | <b>26.790,00</b> | <b>26.189,85</b> | <b>26.713,64</b> | <b>27.247,92</b> | <b>38.142,88</b> |

Tabla 11.19.

## VALOR ACTUAL NETO

### CENTRO DE SERVICIOS PUCESA CALCULO DEL VALOR ACTUAL NETO

TASA DE DESCUENTO 20,00%

|                               |            |
|-------------------------------|------------|
| INVERSION INICIAL O DE ARRANQ | -20.940,00 |
| FLUJO DE CAJA AÑO 1           | 26.790,00  |
| FLUJO DE CAJA AÑO 2           | 26.189,85  |
| FLUJO DE CAJA AÑO 3           | 26.713,64  |
| FLUJO DE CAJA AÑO 4           | 27.247,92  |
| FLUJO DE CAJA AÑO 5           | 38.142,88  |

|                           |                     |
|---------------------------|---------------------|
| <b>FLUJO DE CAJA NETA</b> | <b>\$ 63.500,84</b> |
|---------------------------|---------------------|

Tabla 11.20.

## TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)

### CENTRO DE SERVICIOS PUCESA CALCULO DE LA TASA INTERNA DE RETORNO

| AÑOS                          | FLIJOS         |
|-------------------------------|----------------|
| INVERSION INICIAL O DE ARRANQ | -20.940,00     |
| FLUJO DE CAJA AÑO 1           | 26.790,00      |
| FLUJO DE CAJA AÑO 2           | 26.189,85      |
| FLUJO DE CAJA AÑO 3           | 26.713,64      |
| FLUJO DE CAJA AÑO 4           | 27.247,92      |
| FLUJO DE CAJA AÑO 5           | 38.142,88      |
| <b>TIR</b>                    | <b>126,29%</b> |

Tabla 11.21.

## TIEMPO DE RECUPERACION

### CENTRO DE SERVICIOS PUCESA PERIODO DE RECUPERACION

| AÑOS                          | FLIJOS     | ACUMULADOS |
|-------------------------------|------------|------------|
| INVERSION INICIAL O DE ARRANQ | -20.940,00 |            |
| FLUJO DE CAJA AÑO 1           | 26.790,00  | 5.850,00   |
| FLUJO DE CAJA AÑO 2           | 26.189,85  | 32.039,85  |
| FLUJO DE CAJA AÑO 3           | 26.713,64  | 58.753,49  |
| FLUJO DE CAJA AÑO 4           | 27.247,92  | 86.001,41  |
| FLUJO DE CAJA AÑO 5           | 38.142,88  | 124.144,29 |

Tabla 11.22.

El tiempo de Recuperación es de once meses, veinte y siete días aproximadamente

## COSTO DE OPORTUNIDAD

### CENTRO DE SERVICIOS PUCESA COSTO DE OPORTUNIDAD

| AÑOS                          | FLIJOS     | ACUMULADOS |
|-------------------------------|------------|------------|
| INVERSION INICIAL O DE ARRANQ | -20.940,00 |            |
| FLUJO DE CAJA AÑO 1           | 26.790,00  | 26.790,00  |
| FLUJO DE CAJA AÑO 2           | 26.189,85  | 52.979,85  |
| FLUJO DE CAJA AÑO 3           | 26.713,64  | 79.693,49  |
| FLUJO DE CAJA AÑO 4           | 27.247,92  | 106.941,41 |
| FLUJO DE CAJA AÑO 5           | 38.142,88  | 145.084,29 |

|                      |                               |      |
|----------------------|-------------------------------|------|
| COSTO DE OPORTUNIDAD | <u>FLUJOS ACUMULADOS CAJA</u> |      |
|                      | INVERSION                     |      |
| COSTO DE OPORTUNIDAD | <u>145.084,29</u>             | 6,93 |
|                      | 20.940,00                     |      |

Tabla 11.23.

## 11.5. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.

Como punto adicional presentamos el Análisis de Sensibilidad basados en número de participantes anualmente

CENTRO DE SERVICIOS PUCESA  
ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

| NUMERO PARTICIPANTES | VAN       | TIR    | COSTO OPORTUNIDAD |
|----------------------|-----------|--------|-------------------|
| 960                  | 63.500,84 | 126,29 | 6,93              |
| 660                  | 46.189,36 | 108,12 | 6,11              |
| 500                  | 13.415,39 | 48,70  | 3,19              |
| 450                  | 402,84    | 21,08  | 1,91              |

Tabla 11.24.

## 11.6. CONTROL DE COSTOS.

El proyecto en si no implica mayor desembolso de efectivo por gastos operacionales más que los estrictamente necesarios, su control será efectuado de acuerdo a las Normas Contables, administrativos implementándose para ello un sistema de Control Interno adecuado al Centro y la normativa correspondiente dictada por los Organismos de Control de la PUCESA.

## 11.7. LOS PUNTOS MAS SOBRESALIENTES.

El socio estratégico para este caso la Universidad Católica del Ecuador sede Ambato es el aplacamiento del mercado.

El proyecto desde el primer año al tener siempre un saldo positivo demuestra la viabilidad del mismo



## CAPITULO 12

### OFERTAS PROPUESTAS POR EL CENTRO DE SERVICIOS DE LA PUCESA

#### 12.1. FINANCIAMIENTO DESEADO.

| CENTRO DE SERVICIOS PUCESA<br>(En Dólares) |                    |          |                  |                 |               |                          |               |
|--|--------------------|----------|------------------|-----------------|---------------|--------------------------|---------------|
| INVERSIONES DEL PROYECTO                   |                    |          |                  |                 |               |                          |               |
| INVERSION                                  | AÑOS OPERACIONALES |          |                  |                 |               | TOTAL<br>INVERSION<br>ES |               |
|  | 1                  | 2        | 3                | 4               | 5             |                          |               |
| <b>PORCENTAJE DE PRODUCCION</b>            | 80%                | 100%     | 100%             | 100%            | 100%          |                          |               |
| <b>INVERSIONES FIJAS</b>                   |                    |          |                  |                 |               |                          |               |
| Muebles y enseres                          | 3.000,00           |          |                  |                 |               | 3.000,00                 |               |
| Equipo de Computo                          | 4.200,00           |          |                  |                 |               | 4.200,00                 |               |
| Equipo de Copiado                          | 2.000,00           |          |                  |                 |               | 2.000,00                 |               |
|  |                    |          |                  |                 |               | -                        |               |
| <i>Total Inversiones Fijas</i>             | <b>9.200,00</b>    | -        | -                | -               | -             | <b>9.200,00</b>          |               |
|  |                    |          |                  |                 |               | -                        |               |
| Gastos de Instalación                      | 1.500,00           |          |                  |                 |               | 1.500,00                 |               |
| Gastos Preoperativos                       | 1.200,00           |          |                  |                 |               | 1.200,00                 |               |
| Incremento del Capital de trabajo          | 5.360,45           | 2.444,97 | 121,30           | 123,73          | 126,20        | 8.176,65                 |               |
|  |                    |          |                  |                 |               | -                        |               |
| <b>TOTAL INVERSIONE</b>                    | <b>-</b>           | <b>-</b> | <b>17.260,45</b> | <b>2.444,97</b> | <b>121,30</b> | <b>123,73</b>            | <b>126,20</b> |

Tabla 12.1

El financiamiento para el proyecto es de USD \$ 17,260.45 siendo la inversión propia de la PUCESA, los incrementos del capital de trabajo son cubiertos con fondos propios obtenidos en operaciones propias del proyecto.

#### 12.2. OFERTA.

La oferta del proyecto se da así:

- **Desde el punto de vista de mercado.-** brindando al usuario de nuestro servicio una capacitación que sobrepase sus expectativas y se convierta el Centro en uno de mejores de la Región.

- ***Desde el punto de vista económico.-*** brindando un proyecto que es viable, pues con un TIR del 103,08% y un VAN del \$ 53,325.82 en un escenario normal, da una garantía razonable de su ejecución.
- ***Desde el punto de vista Social.-*** Las inversiones que realicen las empresas por concepto de capacitación serán reinvertidas en la localidad como fuente de trabajo indirecto a diferentes tipos de negocios.

### **12.3. CAPITALIZACIÓN.**

Las utilidades obtenidas en la ejecución del proyecto serán capitalizados totalmente en el proyecto y en obras adicionales que emprenda la Universidad

### **12.4. USO DE FONDOS**

Como se observa en los flujos de caja netos y los costos y gastos operacionales los fondos solo serán utilizados en gastos necesarios e imprescindibles, los recursos que aumenten nuestra caja solamente serán las obtenidas por capacitación

### **12.5. REINVERSION.**

Como lo indicamos anteriormente todos los excedentes serán reinvertidos en el Centro de Servicios, PUCESA la misma que tiene un plan de inversiones tanto de tipo académico como social con la Comunidad siendo allí donde se destinan los excedentes de los diferentes proyectos desarrollados con su nombre.

## **CAPITULO 13**

### **Conclusiones y Recomendaciones**

#### **13.1. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS**

El Centro de Servicios de la Pucesa se obligará a conocer que es lo que requiere la sociedad y el sector empresarial respecto a capacitación en las áreas que maneja la Universidad y otras en las cuales podrá incursionar, proporcionando un mejor conocimiento de la realidad, lo que favorecerá notablemente a la Universidad, al estar al día en diversos aspectos.

Queda demostrado que el Centro de Servicios de la Pucesa, si es autofinanciable, incluso solo con cursos de capacitación, convirtiéndose en un aporte económico, técnico y científico para la Universidad.

#### **13.2. CONCLUSIONES**

Los Centros de Servicios, requieren del apoyo de una institución fuerte que apoye en diferentes ámbitos, este es el caso de la Pucesa, la que actuará como socio estratégico.

Los estudios de mercados arrojan una realidad, que no se puede dejar pasar por alto, y es que no existe verdadera capacitación en áreas técnicas, en áreas administrativas y de gestión.

Resulta difícil traer profesionales de alto nivel por sus altos honorarios, lo que elevaría el costo de la capacitación, lo que obliga a mantener talleres relacionados con temas generales.

Las empresas grandes que son pocas en la localidad, por lo general buscan consultoras de fuera de la ciudad o incluso del País.

La mayor cantidad de personas, seleccionan la capacitación en base al precio en lugar que la calidad del mismo.

Resulta muy difícil mantener un Centro de esta naturaleza dedicado únicamente a la capacitación, por lo que es necesario que el mismo pueda generar otros productos.

### **13.3. RECOMENDACIONES**

Se recomienda abrir el Centro de Servicios, con poco personal, sin embargo, éste deberá buscar los mecanismos para obligarse a vender y generar nuevas alternativas.

El Centro de Servicios, requerirá a futuro de nuevos servicios para consolidar su existencia en el tiempo.

La infraestructura existente para el funcionamiento del Centro de Servicios, no puede permanecer desperdiciada por parte de la Universidad.

Se requiere de alianzas estratégicas muy sólidas para obtener su permanencia en el tiempo.

El centro de servicios de la Pucesa una vez consolidado puede generar un conocimiento (Know How) sobre diversos tópicos.

No se puede descuidar las asesorías a muy alto nivel con profesionales de renombre, buscando convenios que permitan bajar costos, sin perder el vínculo con el sector empresarial.

El Centro de Servicios es una oportunidad para utilizar el conocimiento y la experiencia de profesionales que trabajan en la Universidad, en beneficio de la comunidad

## BIBLIOGRAFÍA

- Robbins Stephen P. , Coulter Mary Administración, Prentice Hall, Quinta Edición
- Hellriegel Don, Jakson Susan E., Slocum John W. Jr., (2002) Administración un enfoque basado en competencias, Thomson, Novena Edición
- Stanton William J., Etzel Michael J., Walker Bruce J., (2000) Fundamentos de Marketing, Mc Graw Hill, Décima primera edición
- Gaither Norman, Frazier Greg, (2000) Administración de Producción y Operaciones, Thomson Editores, Cuarta edición.
- Warren Carl S., Revé James M., Fess Philip E., (2000) Contabilidad Financiera, Soluciones Empresariales Séptima edición
- Hitt Michael A., Ireland R. Duane, Hoskisson Robert E., (1999) Administración Estartégica Competitividad y conceptos de globalización, Soluciones Empresariales, Tercera edición
- Werther William B., Davis Keith, (2000) Administración de Personal y Recursos Humanos, Mc Graw Hill Quinta Edición
- Brambila Héctor Viscencio, (2002) Economía para la toma de decisiones, Thomson Editores
- Ross Stephen A., Westerfield Randolph W., Jordan Bradford D., (2001) Fundamentos de Finanzas Corporativas, Mc Graw Hill, Quinta Edición.
- Grundmann Gesa, Stahl Joachim, (2002), Como la sal en la sopa Conceptos, métodos y técnicas para profesionalizar el trabajo en las organizaciones de desarrollo, Ediciones Abya-Yala, Primera Edición
- Nassir Sapag Chain, Reinaldo Sapag Chain (2000) Preparación y evaluación de proyectos Mac Graw Hill Interamericana de Chile Ltda.. Cuarta Edición.
- Saenz Flores Rodrigo, (2000) Manual de gestion financiera un enfoque practico para evaluar el desempeño empresarial, PUCE Quito Tercera Edición
- Mendez A. Carlos E. (2001) Metodología Diseño y desarrollo del proceso de investigación. Mac Graw Hill, Tercera Edición
- Borrero Alfonso C. S.J. (2003) Simposio Permanente sobre Universidad Vol. VIII. Seminario Internacional Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Riveros Luis A. Desafíos para la Educación en negocios para América Latina. Revista Internacional de Dirección de Empresas.

Schulz Roland. La Economía en la Empresa en el próximo siglo. ¿Cuál debe ser la aportación de la investigación y de la formación?. Revista Internacional de Dirección de Empresas

CORPOAMBATO, Diagnóstico de Capacitación de la Provincia de Tungurahua

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, Anuario Estadístico Provincial XXVIII

INEC, VI Censo de población y V de Vivienda 2001

INEC, Proyecciones de población por provincias, cantones, áreas, sexo y grupos de edad, Período 2001 - 2010