



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
COMERCIALES**

CARRERA DE INGENIERÍA EN MARKETING

TESIS DE GRADO

Previo a la Obtención del Título de:

INGENIERO EN MARKETING

TEMA:

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA POTENCIAR
LOS SERVICIOS ADMINISTRATIVOS DEL INSTITUTO DE POSTGRADO Y
EDUCACIÓN CONTINUA DE LA UNEMI.**

AUTORES:

JAVIER IVAN VINUEZA PUGA

PEDRO ARTURO NOBOA NEIRA

DIRECTOR DEL PROYECTO:

Ing. Carlos Vásquez Fajardo.MAE

MILAGRO, ABRIL 2014

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En Mi calidad de tutor de Proyecto, nombrado por el Consejo Directivo de la Unidad Académica Administrativas y Comerciales de La Universidad Estatal de Milagro.

Certifico que he analizado el Proyecto final de tesis con el título:

“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA POTENCIAR LOS SERVICIOS DEL INSTITUTO DE POSTGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA DE LA UNEMI.”.

Presentando como requisito previo a la aprobación dela investigación para optar por el Título de Ingeniería en Marketing.

Presentado por los Autores:

Pedro Arturo Noboa Neira
C.I. 0926619081

Javier Iván Vinueza Puga
C.I. 0913262416

Tutor:

Ing. Carlos Vásquez Fajardo.MAE

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Los estudiantes egresados Javier Vinueza Puga y Pedro Arturo Noboa Neira, mediante la presente manifestamos ser autores del proyecto titulado:

“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA POTENCIAR LOS SERVICIOS DEL INSTITUTO DE POSTGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA DE LA UNEMI.”, el mismo que ha sido realizado bajo la tutela del Ing. Carlos Vásquez Fajardo en calidad de tutor, y que ponemos a consideración de las autoridades pertinentes.

Autores de la tesis:

Pedro Arturo Noboa Neira

C.I. 0926619081

Javier Iván Vinueza Puga

C.I. 0913262416

CERTIFICACIÓN DE LA DEFENSA

El tribunal calificador previo a la Obtención del título de Ingeniero en Marketing, otorga al presente proyecto de investigación las siguientes calificaciones:

MEMORIA CIENTÍFICA	()
DEFENSA ORAL	()
TOTAL	()
EQUIVALENTE	()

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

PROFESOR DELEGADO

PROFESOR SECRETARIO

Dedicatoria

Dedico este proyecto de investigación en primer lugar a Dios porque ha estado conmigo a cada paso que he dado al realizar el mismo, cuidándome, dándome la fortaleza, sabiduría e inteligencia para continuar; a mis padres por ser un pilar fundamental en mi vida aconsejándome a no rendirme y culminar con esta meta planteada hace seis años, a mi novia que en el momento que más la necesite estuvo conmigo y a mis compañeros de aula que nos mantuvimos siempre apoyándonos en esta etapa de la vida. Dios bendiga.

Pedro Arturo Noboa Neira

Dedico este Proyecto de investigación a Dios por darme la sabiduría cada día para seguir adelante, por ser la luz que me guía disipando cualquier adversidad, a mi esposa y a mis hijos Martín y Mara por acompañarme en todo los momentos de mi vida y por brindarme tanto amor, a mis padres por su cariño. De todo Corazón gracias por permitirme culminar otro ciclo de mi vida. Que Dios los Bendiga.

Javier Iván Vinuesa Puga

Agradecimiento

Este proyecto es el resultado del esfuerzo en conjunto de todos los que formamos el equipo de trabajo. Por esto agradezco a nuestro tutor y amigo Ingeniero Carlos Vásquez Fajardo a mi compañero y futuro colega Javier Vinueza Puga, quienes a lo largo de estos seis meses hemos puesto a prueba nuestras capacidades, destrezas aptitudes, actitudes y conocimientos en el desarrollo de esta Tesis de Grado el cual ha finalizado llenando todas nuestras expectativas.

A mis profesores a quienes les debo gran parte de mis conocimientos, gracias a sus experiencias, paciencia y enseñanza compartidas. Y finalmente un eterno agradecimiento a esta prestigiosa alma mater Universidad Estatal de Milagro la cual abrió sus puertas a jóvenes como nosotros, preparándonos para un futuro competitivo y formándonos en profesionales.

Pedro Arturo Noboa Neira

Agradecimiento

Agradezco a Dios por prestarme vida, para seguir alcanzando mis metas, por darme sabiduría en todo el trayecto de mi carrera estudiantil, por sus enseñanzas impartidas para ser cada día una mejor persona y su fortaleza brindada. A mis docentes por su confianza puesta en mí. A mi tutor por su apoyo incondicional, sus consejos y su compañía en momentos buenos y difíciles.

También a todos mis compañeros por tantos momentos juntos por demostrar el trabajo en equipo.

Al IPEC por abrirnos la puerta, otorgando la información necesaria para el desarrollo de la tesis.

Javier Iván Vinuesa Puga

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Lcdo. Jaime Orozco Hernández Msc.
Rector de la Universidad de Milagro

Presente:

Mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedo a hacer entrega de la Cesión de Derecho del Autor del Trabajo realizado como requisito previo a la obtención de nuestro Título de Tercer Nivel, cuyo tema fue **“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA POTENCIAR LOS SERVICIOS ADMINISTRATIVOS DEL INSTITUTO DE POSTGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA DE LA UNEMI.”**, y que corresponde a la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales.

Milagro,..... De..... del 2014.

Pedro Arturo Noboa Neira

C.I.0926619081

Javier Iván Vinuesa Puga

C.I. 0913262416

Resumen

El trabajo de esta propuesta está fundamentado en el estudio de las Estrategias de Marketing en la Gestión Administrativa del Instituto de Postgrado y Educación Continua (IPEC) de la Universidad Estatal de Milagro (UNEMI), nuestra iniciativa de investigación parte que al percatarnos de que en el IPEC, no están aplicando un Plan Estratégico de Marketing que permita mejorar su administración y su servicio que conlleve a posicionarse como marca reconocida en el mercado beneficiando educacionalmente a los profesionales.

Este proyecto de grado se encuentra detallado en cinco capítulos detallados de la siguiente manera: la problemática, objetivos, delimitación, formulación y su debida justificación, hemos tomado como como referencia Institutos de Postgrado de Universidades Nacionales y Extranjeras que apliquen Marketing como referencia y aporte a este proyecto , para formular las hipótesis y variables.

Las encuestas fueron hechas a nuestra población y muestra que son el personal Administrativo que trabaja en el IPEC, también como soporte de la investigación se realizó encuestas a los profesionales que están cursando una maestría en el IPEC y también se procedió con una entrevista al Gerente del Banco de Machala como ayuda a nuestro proyecto. El resultado es de gran beneficio para el Instituto el aplicar un Plan Estratégico de Marketing que permita potencia sus servicios.

Realizamos un pequeño cuadro financiero en el que se establece los que gastamos en la elaboración de esta tesis. También se procedió a indicar varias actividades que el IPEC debe hacer si procede a realizar un Plan Estratégico de Marketing.

Palabras Clave

Estrategias

Administracion

Servicio

ABSTRACT

The work of this proposal is based on the study of Marketing Strategies in Administrative Management Institute of Graduate Studies and Continuing Education (IPEC) Universidad Estatal de Milagro (UNEMI), our research initiative part to realize that in IPEC, are not implementing a Strategic Marketing Plan that will improve administration and service responsiveness to position itself as a recognized brand in the market benefiting educationally professionals .

This graduation project is detailed in five detailed chapters as follows: the problem , objectives, definition , formulation and its proper justification , we have taken as reference as Postgraduate Institutes of National and Foreign Universities Marketing applying reference and contribution to this project , to formulate hypotheses and variables.

Surveys were made to our people and shows them Administrative staff in the IPEC as well as support for research surveys were conducted to professionals who are pursuing a master's degree in IPEC and proceeded with an interview with Manager Banco de Machala as aid to our project. The result of this is of great benefit to the Institute to apply a Strategic Marketing Plan that allows power services.

We made a small financial picture where we spend in preparing this thesis is established. He also proceeded to indicate that IPEC several activities to do if you come to make a Strategic Marketing Plan.

Keywords

Strategies

Administration

Service

Índice General

Contenido	Pág.
Portada.....	I
Certificación de Aceptación del Tutor.....	II
Declaración de la Autoría del Tutor.....	III
Declaración de Autoría de la investigación.....	IV
Calificación del Tribunal Examinador.....	V
Dedicatoria.....	VI
Agradecimiento.....	VII
Cesión de Derechos de Autor.....	VIII
Resumen.....	IX
Abstract.....	X
Introducción.....	1
CAPÍTULO I	
EL PROBLEMA	
1.1 Planteamiento del problema.....	2
1.1.1 Problematización.....	2
1.1.2 Delimitación del Problema.....	7
1.1.3 Formulación del Problema.....	7
1.1.4 Sistematización del Problema.....	7
1.1.5 Determinación del Problema.....	7
1.2 Objetivos.....	8
1.2.1 Objetivo General.....	8
1.2.2 Objetivos Específicos.....	8
1.3 Justificación.....	8
CAPÍTULO II	
MARCO REFERENCIAL	
2.1 Marco Teórico.....	10
2.1.1 Antecedentes Históricos.....	10
2.1.2 Antecedentes Referenciales.....	13
2.1.3 Fundamentación.....	25
2.2 Marco Legal.....	69
2.3 Marco Conceptual.....	71
2.4 Hipótesis y Variables.....	74

2.4.1 Hipótesis General.....	74
2.4.2 Hipótesis Particular.....	74
2.4.3 Declaración de las variables.....	74
2.4.4 Operacionalización de las Variables.....	76

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Tipo y diseño de investigación.....	78
3.2 Población y muestra.....	80
3.2.1 Características de la Población.....	80
3.2.2 Delimitación de la Población.....	80
3.2.3 Tipo de la Muestra.....	80
3.2.4 Tamaño de la Muestra.....	80
3.2.5 Proceso de Selección.....	81
3.3 Los Métodos y las Técnicas.....	81
3.3.1 Métodos Teóricos.....	81
3.3.2 Métodos Empíricos.....	82
3.3.3 Técnicas e instrumentos.....	83
3.4 El tratamiento estadístico de la Información.....	83

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Análisis de la situación actual.....	85
4.1.1 Interpretación de Resultados.....	85
4.2 Análisis comparativo, evolución, tendencia y perspectivas.....	116
4.3 Resultados.....	116
4.4 Verificación de hipótesis.....	117

CAPÍTULO V

5.1 Tema.....	119
5.2 Justificación.....	119
5.3 Fundamentación.....	120
5.4 Objetivo General de la Propuesta.....	132

5.4.1 Objetivos Específicos de la Propuesta.....	132
5.5 Ubicación del Proyecto.....	133
5.6 Factibilidad.....	134
5.6.1 Factibilidad Técnica.....	135
5.6.2 Factibilidad Legal.....	135
5.6.3 Factibilidad Presupuestaria.....	135
5.6.4 Actividades.....	135
5.7 Descripción de la Propuesta.....	139
5.7.1 Actividades.....	141
5.7.2 Recursos Análisis Financiero.....	142
5.7.3 Impacto.....	144
5.7.4 Cronograma.....	145
5.7.5 Lineamiento para evaluar la propuesta.....	146
Conclusiones.....	147
Recomendaciones.....	148
Bibliografía.....	149
Linkcografía.....	150
Anexos.....	151

ÍNDICE DE CUADROS

	Pag.
Cuadro 1	
Organigrama del IPEC	3
Cuadro 2	
Historia y Evolución del Marketing	11
Cuadro 3	
Operacionalización de las variables	76
Cuadro 4	
Categoría de la UNEMI influye en los profesionales	86
Cuadro 5	
La categoría de la UNEMI será una ventaja para el IPEC	87
Cuadro 6	
Existencia de algún método promocional	88
Cuadro 7	
Funciones, actividades de los trabajadores los realizan de manera correcta	89
Cuadro 8	
Formas de conocer si el servicio que reciben los usuarios es de calidad	90
Cuadro 9	
La investigación de mercados ayuda a conocer las necesidades para crear programas	91
Cuadro 10	
Cuenta con el equipo y las herramientas tecnológicas para la gestión	92
Cuadro 11	
Beneficios de contar con herramientas de Marketing	93
Cuadro 12	
Contar con un plan de promoción	94
Cuadro 13	
Un plan de marketing ayudan a cumplir con los productos y servicios de calidad del IPEC	95
Cuadro 14	
Su título de tercer nivel lo hace competitivo	96
Cuadro 15	

Estudiar un Postgrado	97
Cuadro 16	
Posición	98
Cuadro 17	
Características	99
Cuadro 18	
Existencia del IPEC	100
Cuadro 19	
Especialidad	101
Cuadro 20	
Medios de Comunicación del IPEC	103
Cuadro 21	
Calificación del personal administrativo	104
Cuadro 22	
Logística académica	105
Cuadro 23	
Calificación de la logística de servicios del IPEC	106
Cuadro 24	
Logística tecnológica	107
Cuadro 25	
Empoderamiento del docente IPEC	108
Cuadro 26	
Respuesta de servicio	109
Cuadro 27	
Planificación de programas para el desarrollo de Maestrías	110
Cuadro 28	
Su título de tercer nivel lo hace competitivo	111
Cuadro 29	
Estudiar un Postgrado	112
Cuadro 30	
Posición	113
Cuadro 31	
Características	114
Cuadro 32	

Existencia del IPEC	116
Cuadro 33	
Verificación de Hipótesis	118
Cuadro 34	
Ponderación de la matriz FODA 1	138
Cuadro 35	
Ponderación de la matriz FODA 2	139
Cuadro 36	
Actividades para los objetivos	142
Cuadro 37	
Recursos, análisis financiero	143
Cuadro 38	
Cronograma de Actividades	146

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1	
Plan de Mejoramiento	45
Gráfico 2	
Planteamiento sistemático representativo del plan de gestión	50
Gráfico 3	
Concepto de Administración	69
Gráfico 4	
Categoría de la UNEMI influye en los profesionales	86
Gráfico 5	
La categoría de la UNEMI será una ventaja para el IPEC	87
Gráfico 6	
Existencia de algún método promocional	88
Gráfico 7	
Actividades de los colaboradores del IPEC	89
Gráfico 8	
Formas de conocer si el servicio que reciben los usuarios es de calidad	90
Gráfico 9	
La investigación de mercados ayuda a conocer las necesidades para crear programas	91
Gráfico 10	
Cuenta con el equipo y las herramientas tecnológicas para la gestión	92
Gráfico 11	
Beneficios de contar con herramientas de Marketing	93
Gráfico 12	
Contar con un plan de promoción	94
Gráfico 13	
Está de acuerdo en que el desarrollo de un plan de marketing ayuda a cumplir con los productos y servicios de calidad del IPEC	95
Gráfico 14	
Su título de tercer nivel lo hace competitivo	96
Gráfico 15	

Estudiar un Postgrado	97
Gráfico 16	
En cual Universidad le gustaría estudiar un Postgrado	98
Gráfico 17	
Por qué les gustaría estudiar en esa Universidad	99
Gráfico 18	
Conocía usted de la existencia del IPEC	100
Gráfico 19	
Especialidad	102
Gráfico 20	
Medios de Comunicación del IPEC	103
Gráfico 21	
Calificación del personal administrativo	104
Gráfico 22	
Logística académica	105
Gráfico 23	
Calificación de la logística de servicios del IPEC	106
Gráfico 24	
Logística tecnológica	107
Gráfico 25	
Empoderamiento del docente IPEC	108
Gráfico 26	
Respuesta de servicio	109
Gráfico 27	
Planificación de programas para el desarrollo de Maestrías	110
Gráfico 28	
Su título de tercer nivel lo hace competitivo	111

Gráfico 29	
Estudiar un Postgrado	112
Gráfico 30	
En cual Universidad le gustaría estudiar un Postgrado	113
Gráfico 31	
Por qué les gustaría estudiar en esa Universidad	114
Gráfico 32	
Existencia del IPEC	115
Gráfico 33	
Distintas etapas para la elaboración de un plan de marketing	121
Gráfico 34	
El proceso de control	132
Gráfico 35	
Ubicación del local (google maps)	133
Gráfico 36	
Ubicación del local (vista satelital)	133

INTRODUCCIÒN

El servicio y la atención otorgada por parte de la gestión administrativa del IPEC en la actualidad son de mucha relevancia e importancia para los profesionales que se encuentran cursando una maestría.

Esto hace imprescindible la realización de un servicio de calidad máxima para asegurar que los usuarios se sientan satisfechos, esto a su vez permite asegurar la fidelidad de estos hacia el IPEC y el posicionamiento de la marca en la mente de los consumidores.

El presente proyecto de investigación tiene como objetivo mejorar la gestión administrativa con la aplicación del plan estratégico de marketing para brindar un servicio efectivo y de calidad para obtener rentabilidad en la UNEMI.

La investigación surge debido a la gran relevancia que ha tenido en los últimos años la realización de un plan de estratégico de marketing en las empresas e institutos, el cual pocas aplican dicho plan, no le dan la importancia y tiempo que merece perdiendo la oportunidad de mejorar y superarse como Institución.

Con esta investigación se busca explicar porque es importante el Diseño de un Plan Estratégico de Marketing para el IPEC, porque este permite potenciar los servicios que este ofrece mejorando la Gestión Administrativa de sus colaboradores, obteniendo un reconocimiento de marca en el mercado Educativo y logrando una mayor rentabilidad para la UNEMI.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Problematicación

La Universidad, Institución creada por un conjunto de conductas educativas enfocadas al desarrollo de conocimientos superior e investigación, generadora de profesionales y otorgadora de títulos, cuya función principal es la preparación de personas competitivas y creadoras de progreso.

Su primera aparición en Sudamérica en los años 1551 con la Universidad Nacional Mayor de San Marcos en Perú¹, era la única universidad que esa época cumplía con las aprobaciones de funcionamiento de la Corona Española y esta no ha detenido sus actividades hasta la actualidad, considerando que en el transcurso del tiempo fueron creadas otras Universidades que si fueron cerradas durante la guerra de independencia Hispanoamericanas.

En el Ecuador la primera Universidad creada es la Central del Ecuador fundada en 1651, los inicios de la Universidad Central de Quito se basan en la unión de las Universidades: Seminario de san Luis y San Gregorio Magno fundada en 1651 por los Jesuitas y la Santo Tomás de Aquino, fundada en 1681 por los Dominicos. Esta Universidad en la actualidad pertenece a la Red Ecuatoriana de Universidades para Investigación y Postgrados desde el 2012. Actualmente cuenta con 56 Universidades acreditadas de las cuales en la categoría A se encuentran 2 de postgrados, en la categoría B se encuentra 1

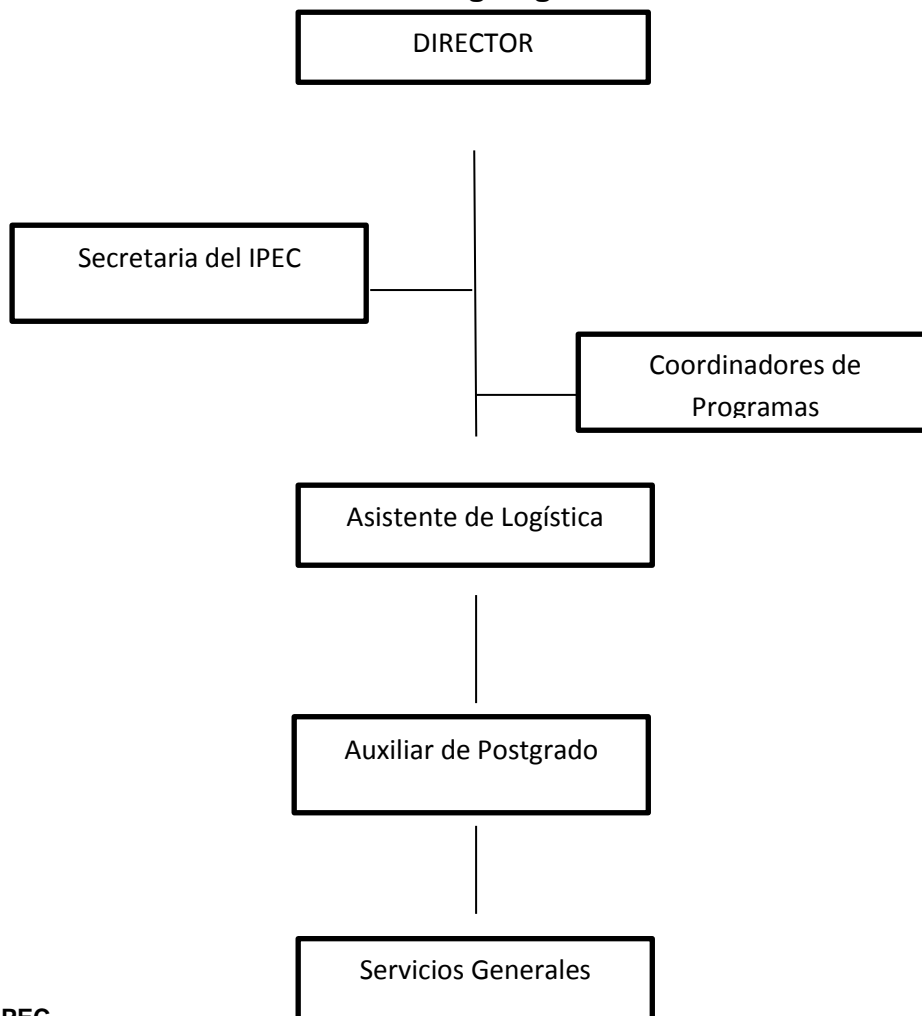
¹ Valcárcel, D. (1968). *San Marcos, universidad decana de América*. UNMSM.

de postgrados² considerando que el CES maneja los dos tipos de categoría, que son las Universidades de pre-grado y las Universidades de pre-grado y Postgrados.

En la ciudad de Milagro se encuentra la Universidad Estatal de Milagro fundada en el año 2001, en la actualidad está acreditada y considerada en la categoría³ B como Universidad de pregrado y postgrado, su unidad de Postgrado inicia en el 2008 con 3 programas que son:

- Maestría en Tecnologías de la Información
- Maestría en Administración de Pequeñas y Medianas Empresas
- Maestría en Gerencia Educativa

Cuadro 1: Organigrama IPEC



Fuente: IPEC

Elaborado: Javier Vinueza, Pedro Noboa

² <http://www.ces.gob.ec/ies>

³ http://www.ces.gob.ec/index.php?option=com_sobipro&sid=200&Itemid=293

La calidad del servicio depende de este equipo de trabajo así como de la atención del usuario, de esta forma RRHH evalúa el desempeño de cada uno, entonces el personal de servicios generales debe no cumple con la limpieza de las instalaciones, hemos observado que en los baños por lo general no cuentan con papel higiénico, e incluso hay ocasiones que el baño está cerrado, también el horario del personal de servicio, tiene un descanso de 1 de la tarde a 3 de la tarde en el lapso de 2 horas van los usuarios y encuentran puertas cerradas.

Por lo que esto genera una mala impresión como lo han venido haciendo respecto a la limpieza de los baños , en las aulas no cuentan con la cantidad de sillas y mesas en las salas de clase para los cursos planificados , como también la descoordinación que existe por parte de los organizadores de los programas y las aulas ,los cronogramas de los coordinadores están en función de planificación la cual en ocasiones programan por medio de e-mail a sus estudiantes y hay casos en que vienen y no tienen clases, son estudiantes que vienen de distintas partes del Ecuador, como La Libertad, Quevedo, Guayaquil y otros.

Los coordinadores programan a los grupos y no hay disponibilidades de aulas por parte del Csia que es el departamento encargado de la ubicación, el Auxiliar no tiene la completa información de fechas e inicios de los programas a aperturarse por la descoordinación de los creadores de programas y por las aprobaciones del Ces, además debe de contar con capacitaciones de atención de calidad y dar información de acorde a lo que el usuario requiera, debe de comunicar hechos reales y manejar la buena relación con los usuarios. Además no cuenta con un plan de atención al usuario.

El personal de logística no tiene en coordinación los espacios de estudio, los equipos de las aulas, el wi-fi los servicios de refrigerios, en ocasiones cuando están llenas las aulas el internet pierde su señal por no contar con los suficientes routers esto causa malestar a los estudiantes. La secretaria no dispone de notas de los módulos vistos ya que los docentes se demoran en entregar las actas, y por esta razón los estudiantes no conocen de su nota sino hasta que el docente las entregue y eso es aproximadamente 15 días luego de

terminado el modulo, los contratos de los docentes demoran en ser firmados ya que las certificaciones presupuestarias no disponen mientras no exista aprobación ni solvencia, es por eso que los docentes demoran en cobrar sus honorarios. Es necesario indicar que el departamento de RRHH realiza la evaluación del desempeño del servidor público cada año, pues esto es el resultado de la gestión por cada uno de los funcionarios, aunque hay dos tipos de evaluaciones, la que realiza el Jefe inmediato, y la que hace el mismo usuario a las que no tienen ningún efecto debido a la Gestión.

Por otra parte el marketing en una de las actividades que ha venido evolucionando el comercio mundial con las más amplias expectativas, a pesar de eso la globalización nos hace más buscadores de negocios para esto debemos considerar muchas variables para que sea efectiva la competencia mundial, como la creatividad, el diseño, la investigación de mercado, el target y otras, por lo tanto la función general de esta parte de una organización es netamente necesaria para el cumplimiento de los objetivos empresariales.

En la actualidad la Universidad Obtuvo la Acreditación con categoría "B" lo que evoluciona la mente del consumidor mejorando la posición con un resultado de 9/10. Considerando que anteriormente los estudiantes tenían preferencias por Universidades privadas tales como la U. Católica de Guayaquil, UEES, entre otras por estar posicionadas en entorno social, en cuanto a lo académico preferían Universidades como la ESPOL, ESPOCH, entre otras.

Es por esta razón que la forma de dar a conocer los programas del IPEC no son bien planificados y ejecutados, esto lo demuestra el impacto de sus admitidos, además los programas ofertados no están de acorde a los perfiles de los profesionales de la ciudad, y por defecto no tienen los resultados esperados en la rentabilidad, que siendo postgrado la unidad de negocio que inyecta a la UNEMI con el 40% de su presupuesto de autogestión anual según los estados financieros de la UNEMI.

Los programas de postgrados los realizan en función de la investigación de mercados, si no se realiza un buen trabajo en los sectores estratégicos la investigación no tendrá propósito alguno, además al presentar la propuesta de la investigación de mercado debe de realizarse programas de acorde a la

demanda. Además los presupuestos se basan en la investigación desde ahí nace la propuesta de los programas futuros. En el caso del plan del buen vivir nos exigen las siguientes competencias por lo que debemos adaptarlas a la matriz productiva:

- Cadena productiva de Etanol y Bebidas Alcohólicas
- Cadena productiva de la madera
- Cadena productiva de la avicultura
- Cadena productiva de la pesca
- Cadena productiva del papel
- Biocombustibles y energías alternativas
- Biotecnología (bioquímica, biotecnología)
- Productos farmacéuticos, productos químicos
- Metalmecánica
- Turismo
- Construcción
- Alimentos frescos y procesados
- Ganadería

Lamentablemente las carreras que oferta la Universidad en pre-grado no tienen ninguna relación a lo que el gobierno propone ofertar para cambiar la matriz productiva, es por esta razón que el perfil de los estudiantes se verá afectada.

Si se continúa con esto, la afectación también será de la Universidad, además la marca IPEC desaparecerá y por efecto el personal que labora se quedará sin empleo, los profesionales de la Universidad tendrán que buscar programas en las lejanías de sus hogares, representarán costos adicionales, riesgos de trasportación, e incluso desgaste físico.

Para evitar todo esto se recomienda utilizar una planificación previa a la elaboración de programas y sus consecuentes, de esta forma modificaremos el trabajo para conseguir los verdaderos propósitos del IPEC.

1.1.2 Delimitación del problema

Campo: Servicios.

Área: Profesional.

Aspecto: Administrativo.

Lugar Geográfico: Instituto de Postgrado y Educación Continua (IPEC), Universidad Estatal de Milagro, Milagro, Guayas, Ecuador.

1.1.3 Formulación del problema

¿Cómo inciden las estrategias de marketing en la gestión administrativa del Instituto de Postgrado y Educación Continua (IPEC) de la UNEMI?

1.1.4 Sistematización del problema

- ¿De qué manera incide la categorización de la UNEMI en el posicionamiento de la marca del IPEC en la mente de los profesionales de tercer nivel?
- ¿De qué manera afecta la promoción de los programas del IPEC en la rentabilidad de la UNEMI?
- ¿Influirá el ofrecer calidad máxima en los productos y servicios para lograr una buena evaluación de desempeño del talento humano del IPEC?
- ¿Cómo afecta la investigación de mercado en la planificación de los programas del IPEC?

1.1.5 Determinación del tema

Estudio de las estrategias de marketing y gestión administrativa en el Instituto de Postgrado y Educación Continua de la Universidad Estatal de Milagro en el periodo 2013-2014

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General

Analizar cómo incide las estrategias de marketing en la gestión administrativa del Instituto de Postgrado y Educación Continua (IPEC) de la UNEMI, con el estudio de los servicios actuales para brindar soluciones a los problemas planteados.

1.2.2 Objetivos Específicos

Identificar de qué manera incide la categorización de la UNEMI en el posicionamiento de la marca del IPEC en la mente de los profesionales de tercer nivel

Identificar de qué manera afecta la promoción de los programas del IPEC en los perfiles de los profesionales y la rentabilidad de la UNEMI

Saber si influirá el ofrecer calidad máxima en los productos y servicios para lograr una buena evaluación de desempeño del talento humano del IPEC

Determinar cómo afecta la investigación de mercado en la planificación de los programas del IPEC

1.3 JUSTIFICACIÓN.

Podemos determinar que el estudio de esta problemática planteada, es de suma importancia para la Universidad Estatal de Milagro, ya que esta netamente enfocado a brindar al IPEC una herramienta básica para su mejor funcionamiento y desempeño en el ámbito Educativo, encaminándolo hacia el cumplimiento de las metas y objetivos educacionales planteadas por parte de la UNEMI.

El Instituto de Postgrado y Educación Continua (IPEC), se enfoca en ofrecer sus programas de maestrías de una manera empírica y no planificada, sin darse cuenta que cuando surgen otros tipos de necesidades por parte de los profesionales que deseen adquirir los programas de maestrías, en ese momento suelen entrar en apuros y en muchos de los casos no saben qué hacer. La mejor forma es planificar para llevar una efectiva comunicación entre

la organización y el cliente que permita una retroalimentación mutua, brindándole a este todo tipo de conocimientos del producto o programas de maestrías que se le ofrece.

La información que se obtenga será de veraz confiabilidad siendo esta efectiva, porque provienen de herramientas como el estudio del mercado, encuestas a las empresas y clientes, estos datos servirán para identificar las causas que afectan al mal uso o desconocimiento de alguna herramienta o algún plan.

El propósito principal de este proyecto está enfocado en dar una solución oportuna y veraz a los problemas que afectan al Instituto de Postgrado y Educación Continua (IPEC), brindándoles esta herramienta de trabajo que contrarresta los problemas que se presentan en un mercado que exige la excelencia académica en la actualidad cambia y evoluciona continuamente, surgiendo nuevas exigencias y preferencias por parte de los profesionales.

Finalmente en con la implementación de este proyecto se espera realizar un cambio de posición, desarrollo, desenvolvimiento y conocimiento del mercado en el que se encuentran desempeñando su actividad institucional. Una mejor planificación nos permitirá conseguir y cumplir los objetivos planteados, las acciones que se deben hacer para llegar a los objetivos y por ultimo mide el tiempo que se llevara en realizar dichas acciones, para no tener inconvenientes a la hora de realizar las actividades.

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO TEÓRICO

2.1.1 Antecedentes Históricos

Origen del Marketing

La palabra “marketing”⁴ ha venido utilizándose desde el siglo XX, recordemos que esta actividad se compone de varios elementos que como resultados es mejorar ventas, imagen, procesos, comercialización. La incertidumbre de verdadero significado ha venido concluyendo la combinación de las dos palabras. En ingles (market) es mercado y el sufijo (ing que es de una acción en proceso en resultado quiere decir “mercadeando”. Por lo general este significado ha venido creando controversia, en algunos autores nos dicen que esto ha venido siendo más antiguo que la humanidad misma,⁵ las considera que “el marketing no constituye una actividad nueva, puesto que las tareas que comprende son consustanciales a todo sistema económico basado en el Intercambio. Los principios siempre han conllevado a la satisfacción de las necesidades de los humanos.

⁴ Tesis Doctoral “ Antonio Jesús Sánchez Arrieta “

⁵ Martín Armario (1993)

Cuadro 2: Historia y Evolución del Marketing

HORIZONTE TEMPORAL	EVOLUCIÒN FILOSÒFICA Y ORGANIZATIVA	
	MARKETING GENERAL	MARKETING INTERNACIONAL
ANTIGÜEDAD	Comercio en la antigüedad: trueque, intercambios: Actividades esporádicas de ventas, promoción en ventas Etc.	Comercio entre pueblos (germen del comercio exterior) Actividades esporádicas de ventas, promoción en ventas, etc
1900	ORIENTACION DE LA PRODUCCION	ORIENTACIÒN AL COMERCIO EXTERIOR
SIGLO VEINTE	ORIENTACION A LAS VENTAS	ORIENTACION A LAS VENTAS EN MERCADOS EXTERIORES
	ORIENTACIÒN AL MARKETING	ORIENTACION AL MARKETING INTERNACIONAL

Fuente: Tesis Doctoral. Antonio Jesús Sánchez Arrieta

Elaborado: Javier Vinuesa, Pedro Noboa

En un sentido parecido se expresa ⁶al señalar que “incluso en un sistema autárquico, basado en la forma más rudimentaria de intercambio, el trueque, los flujos de intercambio y de comunicación existen, aunque su manifestación sea espontánea y no exija la asignación de recursos específicos, ni de las formas de organización para garantizar su funcionamiento”. En esta misma

⁶ Lambin(1995)

línea, resaltando la transcendencia del trueque, se declaran ⁷que relaciona el nacimiento del marketing como práctica comercial con la aparición del trueque de mercancías.

ORIENTACIÓN DEL MARKETING

Sus ⁸inicios se fundamentan en que anteriormente los competidores se enfocaban en la ardua lucha entre ellos y descuidaban al consumidor, luego de esto al darse cuenta que estaban desgastándose entre ellos como competencia, aparece la idea de enfocarse al consumidor incluyendo calidad de servicio, publicidad y otros elementos que distinguían entre ser competidores como industrias a ser competidores en el mercado.

INTERRELACIÓN ENTRE LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING

Las estrategias no se formulan con exactitud, se recomienda evaluar las ideas caducas con las nuevas, con la finalidad que las estrategias partan de un antecedente para conducirlo a la actualidad, está claro que la ventaja competitiva generada por la estrategia es el arma que nos diferenciará de nuestros competidores, podemos concluir indicando que las estrategias son el arma fundamental del éxito de una campaña de marketing.

ESTRATEGIA DEL MARKETING MIX

En el pasado, solo tomaban en cuenta al precio del producto, considerándose la única parte de competir, dejando a un lado el producto, la promoción y la plaza. Luego se dieron cuenta de lo importante que eran las otras variables, es así que en la década de los 80 empezaron con la Plaza (distribución) utilizando sistemas de distribución personal, el cual fracasó por no contar con la planificación adecuada y con la rapidez de la evolución de sus productos innovadores.

En los inicios de los 80, la empresa General Motors, en la búsqueda de ahorros de costos, que fabricaba vehículos para 5 marcas: Cadillac, Chevrolet, Pontiac, Oldsmobile y Buick, tuvieron muchos inconvenientes ya que no existía la

⁷ Kotler y Roberto (1989)

⁸ Schanaars, S. (1993). *Estrategias de marketing*. Ediciones Díaz de Santos.

diferenciación entre las marcas por que el modo de fabricación era el mismo e incluso los componentes de los vehículos, es por eso que era lo mismo comprar un Cadillac que un Pontiac.

CONTRIBUCIÓN DEL MARKETING A LOS SITIOS ESTRATÉGICOS.-

La importancia que aporta el marketing a los sitios estratégicos han realizados los enfoques direccionados al consumidor, estos resultados de análisis nos conllevan a la formulación de las estrategias propuestas como planificadas o por intuición.⁹ Colocó en el concepto de marketing a las palabras claves de su lista, Segmentación, posicionamiento y ciclo de vida del producto. Otro de los factores es el famoso marketing mix, donde se colocan las estrategias claves para el éxito empresarial.

BREVE HISTORIA DE LA INSTITUCIÓN

La Universidad Estatal de Milagro es un centro de educación superior, autónomo, creada por la aprobación del Congreso Nacional, luego del informe de la Comisión de Educación, el 31 de enero del 2001, La publicación de la Ley de Creación de la Universidad Estatal de Milagro se da mediante Ley 2001-37 de la Función Legislativa y publicada en el Registro Oficial N 261 del día miércoles 7 de febrero del 2001.

El Ipec (Instituto de Postgrado y Educación Continua) inicia sus actividades en el 2008 con la inauguración del edificio bloque “E “y con el lanzamiento de sus primeros programas. Con éxitos por su inauguración y con 4 paralelos

2.1.2 Antecedentes Referenciales

Existe un creciente interés en saber cómo los estudiantes desarrollan sus preferencias hacia las universidades y qué les influye en su percepción de tales instituciones. El foco de esta investigación recae en conocer qué factores tienen en cuenta los aspirantes para seleccionar un grado. Este trabajo también tendrá en consideración en qué forma los factores de elección de universidad figuran en la mente de los estudiantes.

⁹ Biggadake (1981)

En este contexto, una encuesta sobre un conjunto representativo de estudiantes del primer curso (primer semestre) ayuda a dar luz a tal estudio. La muestra es de la Universitat Abat Oliba CEU y está dirigida a revelar qué visión tienen los estudiantes con relación a las universidades privadas. Dadas las particularidades de esta universidad, el estudio provee datos útiles sobre la formación de preferencias de los alumnos hacia las universidades.

La información obtenida en este estudio se puede utilizar como herramienta a la hora de la toma de decisión por parte de la institución para conocer a los estudiantes interesados, y también para poder proporcionar a los interesados más información y más adecuada para que éstos puedan realizar su elección.¹⁰

El Marketing Interno (MI) como lo señaló primeramente Berry (1981), implica visualizar a los empleados como clientes internos, viendo al trabajo como un producto interno que satisface las necesidades y deseos de esos clientes internos, mientras se alcanzan los objetivos organizacionales. Colling y Payne(1991) añadían que el MI es en sí un conjunto de herramientas que el marketing ofrece a la dirección de los recursos humanos.

El origen del concepto del MI según lo señalan Ahmed y Rafiq (1995), está en la búsqueda de fórmulas que permitieran incrementar la calidad de los servicios ofrecidos por las organizaciones, a través del análisis y el control del mecanismo que principalmente provee estos servicios, es decir, los empleados. La primera referencia sobre el tema fue dada por Sasser y Arbeit (1976), quienes argumentaron que el personal debe ser el mercado más importante de las empresas de servicio.

El MI se va desarrollado a través de ideas como las propuestas por Quintanilla (1991), quien señala que las empresas han de convertirse en organizaciones personalizadas, en donde se tome en cuenta la satisfacción en el trabajo y el desarrollo de la autoestima de los trabajadores, para alcanzar así los objetivos de la organización. Barranco (2000) señala que el primordial objetivo del MI es lograr vender la idea de la empresa, sus fines, estrategias, dirigentes y demás

¹⁰ Tema: universidades privadas, ¿un subsistema diferente?: cómo desarrollan los estudiantes sus preferencias hacia la universidad, autores: Joan Francesc Fondevila Gascón, Josep Lluís del Olmo Arriaga, Javier Sierra Sánchez, Año: 2011

componentes a un mercado de clientes internos, con el último objetivo de incrementar su motivación y su productividad.

La revisión bibliográfica llevada a cabo para la elaboración de la presente tesis doctoral, deja patente la gran cantidad de propuestas sustancialmente distintas ofrecidas por los autores para dar una definición de lo que es y de lo que implica el MI. Entre muchas de las variables sugeridas como parte del MI se encuentran la comunicación interna, el entrenamiento, la educación y la información, Gummesson (1991); motivación, desarrollo y el ambiente de trabajo, Grönroos (1985); atracción, contratación y retención de los empleados, Berry y Parasuraman (1991) y Foreman y Money (1995); el reclutamiento, el adiestramiento, la motivación, la comunicación y la retención, Tansuhaj, Randall y McCullough (1988); luchar por los talentos, ofrecer una visión, preparar a las personas para la obtención de resultados, trabajo en equipo, libertad para el trabajo, medida y reconocimiento y conocer a los clientes internos, Berry y Parasuraman (1991); los procesos, el precio, la promoción y la plaza, Ahmed y Rafiq (1995); la seguridad, el entrenamiento continuo, el reconocimiento, la información compartida, la autoridad y responsabilidad y la reducción de las discrepancias de estatus en la organización Bansal, Mendelsom y Sharma (2001) y; los premios o incentivos estratégicos, la comunicación interna, el entrenamiento y desarrollo, la estructura organizacional, el liderazgo, el ambiente físico, la contratación y selección, la coordinación inter-funcional, los sistema de incentivos, el fortalecimiento del poder (“empowerment”) de los trabajadores y los cambios operacionales y de procesos, Ahmed, Rafiq y Saad (2003).

A pesar de la gran cantidad de propuestas referentes al MI, Ahmed, Rafiq y Saad (2003) afirman que existen pocos trabajos sistemáticos acerca de cómo el MI opera en la práctica. Ahmed y Rafiq (1995) y Rafiq y Ahmed (2000) sostienen que muy pocas organizaciones aplican el concepto del MI, principalmente debido a que no existe un marco consensuado sobre el significado del MI. 4 Incluso más recientemente, Gounaris (2006) señaló que los autores académicos no han logrado producir una unánime definición del MI. En este sentido, el presente trabajo de tesis doctoral tendrá como objetivo principal el desarrollo de un modelo conceptual para el MI que ofrezca una perspectiva unificada y completa.

La importancia de este trabajo queda de manifiesto por las afirmaciones de los autores reseñadas anteriormente y por la revisión bibliográfica, que llevan a concluir que aun cuando el concepto del MI ha transitado un largo camino de desarrollo, existe una gran disparidad en los conceptos, en las estructuras y en las variables propuestas. Otro elemento que justifica la importancia de la presente tesis doctoral y que igualmente se ha verificado a través de la revisión bibliográfica, es que el área de conocimiento de los principales investigadores que han trabajado en el desarrollo conceptual del MI corresponde a los recursos humanos, con lo cual los estudios y trabajos realizados sobre el MI han sido efectuados partiendo principalmente desde esta perspectiva, para luego hacer uso de manera más o menos aislada de elementos y herramientas del marketing.

En el presente trabajo de tesis doctoral se propone, por el contrario, elaborar un planteamiento del MI que parta del modelo conceptual del marketing estratégico de uso tradicional, modificándolo para ser utilizado como modelo conceptual del MI, lo cual ofrece un enfoque distinto al que se ha utilizado para el desarrollo de esta disciplina.

Para ello se tomará como paradigma principal del modelo a desarrollar la orientación al mercado, estudiada fundamentalmente por Kohli y Jaworski 5 (1990) y Narver y Slater (1990) y se propondrá análogamente, estudiar la orientación al mercado interno, es decir, la orientación hacia los trabajadores. Se iniciará el modelo conceptual del MI a ser propuesto a través de la utilización de un Análisis Estratégico Situacional (A.E.S.) del MI, análogo al descrito por Kotler (2000) para el marketing tradicional, que incluirá el estudio de variables como los clientes internos, los proveedores, el entorno general, los competidores, los clientes externos y la compañía. Al finalizar la fase del A.E.S. se utilizará un análisis DAFO para el MI, buscando partir de las fortalezas y debilidades de la empresa, para luego diseñar estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y cuidarse de las amenazas que enfrenta la empresa en la perspectiva del MI. Seguidamente se propone y siguiendo lo expuesto también por Kotler (2000) para el marketing tradicional, definir el mercado objetivo de clientes internos.

Con base a lo planteado en los primeros trabajos de Alderson (1937), Lockley (1949) y Smith (1956) se definirá la estrategia de diferenciación para el MI. La estrategia de posicionamiento de la organización hacia sus empleados se diseñará con base a lo expuesto por Ries y Trout (1982). A continuación, se trabajará sobre las variables que de forma equivalente al marketing mix tradicional, las 4 Ps descritas por McCarthy (1960), corresponderían a las herramientas principales del MI que llamaremos MI mix, las cuales son: a) el trabajo y su calidad asociada, que denominaremos calidad de vida laboral (CVL); b) el precio constituido por el esfuerzo que se le exige al trabajador y la remuneración, en una relación que se describirá como el Precio Neto (PN); c) la plaza o canal como los medios que utiliza la empresa como vías para ofrecer las estrategias del MI; d) la promoción siendo éstas acciones puntuales con el 6 objeto de incentivar determinados comportamientos o el logro de metas específicas por parte de los trabajadores.¹¹

¹¹ Tema: Revisión conceptual del marketing interno y verificación de la utilidad de sus principios fundamentales en la empresa, Autor: José Manuel Núñez GoRRín, Año: 2009-2010

La calidad en los servicios electrónicos como estrategia competitiva modelo de análisis de sus componentes y efectos sobre la satisfacción y la lealtad.

En los últimos años la calidad en los servicios electrónicos ha sido utilizada, por las empresas en el entorno del comercio electrónico, como una de las estrategias de diferenciación con mayor potencial de éxito. Partiendo de las necesidades de investigación existentes sobre la temática, la presente tesis, profundiza en los fundamentos teóricos del concepto de la economía digital como nuevo entorno competitivo, y se define el concepto de servicio electrónico a través de la revisión de la literatura.

Además, se analizan los modelos más destacados para la evaluación de la calidad en los servicios electrónicos, con el fin de explicar las dimensiones de los mismos desde el punto de vista de varios autores. Por otro lado, se analizan los conceptos de la satisfacción y la lealtad electrónica, así como la relación entre los tres constructos, calidad en los servicios electrónicos, satisfacción y lealtad.

Basándose en los fundamentos teóricos establecidos anteriormente, se desarrolla un modelo de investigación propuesto, que se estructura en dos partes: una escala de medida de la calidad en los servicios electrónicos y una propuesta de medida de la satisfacción y la lealtad del cliente con los servicios electrónicos y sus relaciones con el mismo, aplicando este modelo al sector servicios postales en España, con especial referencia a la página web Correos.es Mediante el estudio empírico, que abarcó una muestra de 415 encuestados, utilizando el paquete estadístico SPSS y los modelos de ecuaciones estructurales, a través de su programa informático AMOS, en primer lugar, se contrasta el modelo propuesto, en segundo lugar, se analizan los factores que más influyen en la calidad en los servicios electrónicos, y se determina la relación causal entre los tres constructos: la calidad en los servicios electrónicos, satisfacción y lealtad electrónica. En este sentido, se observa que el cumplimiento/fiabilidad es el factor más importante en la medición de la calidad en los servicios electrónicos, y se confirma que existe

una relación positiva y causal entre calidad en los servicios electrónicos-satisfacción electrónica- lealtad conductual y la lealtad actitudinal.¹²

Marketing para Universidades.

La importancia de la plana docente en la Institución Universitaria.

La organización universitaria es clasificada por Henry Mintzberg (1981) como una organización de tipo profesional dado que considera que los profesores han seguido una carrera profesional y tienen amplia independencia en su labor de enseñanza. A través del tiempo, los profesores han tenido que añadir, además de la función de enseñanza y administrativa en algunos casos, la función de investigación.

Las autoridades universitarias deben desarrollar estrategias de reclutamiento para fortalecer la calidad de la plana docente a través del tiempo. Formar a un profesor a tiempo completo es costoso para la universidad, no solo en términos económicos sino también en asignación de recursos y de tiempo. Los profesores de universidades destacadas deben tener una formación en los más altos niveles académicos, que son el Doctorado o Ph.D.

La universidad para la conformación de su plana docente tiene las opciones de formar profesores jóvenes y/o contratar profesores con experiencia que ya tienen estos grados. En el primer caso, la universidad debe ofrecer una línea de carrera al profesor y facilitar el desarrollo de sus estudios para obtener su grado de doctor.

Los profesores universitarios son Contratados y Ordinarios. Los Profesores Contratados prestan servicios a plazo determinado, que puede ser un ciclo de estudios, y están sujetos a las condiciones establecidas en el respectivo contrato. Los Profesores Ordinarios pasan por las categorías de Auxiliares, Asociados y Principales. Una universidad debe ser muy cuidadosa en los procesos de ascenso de categoría de los profesores, debido a las consecuencias de una mala elección de un candidato.

En el segundo caso, la universidad tiene el reto de incorporar al profesor con experiencia a la cultura de la organización universitaria. Los programas de

¹² Tema: La calidad en los servicios electrónicos como estrategia competitiva modelo de análisis de sus componentes y efectos sobre la satisfacción y la lealtad , Autor: Rami Mohammad Al-dweeri Año: 2011

inducción de profesores nuevos son importantes en la organización universitaria, sin embargo se han dado casos en que los sistemas de contratación no han funcionado. Por ejemplo, una universidad con perspectiva de corto plazo contrató profesores con doctorado para la enseñanza de cursos y publicación de artículos en journals, y no los integró al quehacer universitario, lo que generó no solo malestar en el personal por las diferencias de políticas sino también por la falta de equidad en el trato a estos grupos docentes.

Otra situación que se dio fue la de una universidad que, en su proceso de ascenso de categoría de profesores, nombró profesores principales saltándose la jerarquía de la carrera docente. Estos nombramientos ocasionaron problemas dado que, en el corto plazo, se generó malestar y afectó la cultura universitaria y, en el largo plazo, ocasionó dificultades a los profesores nombrados por no cumplir los requerimientos de enseñanza e investigación en la categoría a la que pertenecen.

La plana docente es un componente importante en la evaluación de la universidad para su acreditación y en los rankings de universidades. Por ejemplo, la revista América Economía considera en el Ranking de Universidades Perú 2013 el índice de calidad docente y el índice de investigación como elementos importantes en la elaboración de dicho ranking, representando estos el 40% de la calificación final. Cabe mencionar que en el ranking 2013, la Pontificia Universidad Católica del Perú y la Universidad Peruana Cayetano Heredia obtuvieron las calificaciones más altas en el índice de percepción de calidad docente y en el índice de investigación, respectivamente.

La plana docente de una universidad es una fuente de ventaja competitiva para las universidades. Una plana docente de calidad no se forma de un día para otro, por lo que las autoridades universitarias deben darle prioridad en la elaboración e implementación de los planes estratégicos de la organización universitaria.¹³

¹³ <http://marketingestrategico.pe/la-importancia-de-la-plana-docente-en-la-institucion-universitaria/>

Acreditación y Marketing UP

Entrevista al profesor Estuardo Marrou,

Presidente del Comité de Acreditación UP y profesor de Marketing de nuestra casa de estudios.

En el mes de agosto, la Universidad del Pacífico obtuvo la Acreditación Internacional AACSB, en su pregrado y postgrado.

¿En qué consistió este proceso de Acreditación Internacional AACSB?

En cumplir con completar 21 estándares de acuerdo con los requerimientos de la acreditadora, siendo los más importantes de definición del Plan Estratégico de la UP, los niveles académicos de los docentes, su producción intelectual y la medición de los objetivos de aprendizaje establecidos para cada carrera. Es una tarea que ha comprometido a muchas personas en la UP.

¿Cuánto tiempo se requirió para obtener la Acreditación Internacional AACSB?

Es un proceso muy largo y complejo. Sin considerar las primeras etapas de nuestra relación con la AACSB, ocasión en que los estándares se cambiaron, los Tutores nombrados no cumplieron con la labor que inicialmente les habían asignado, el proceso en sí ha demorado cerca de cinco años!

¿Qué cambios para la UP significó el proceso para obtener la acreditación Internacional AACSB?

Puede verse desde dos aspectos fundamentales. El primero es su relevancia en el aspecto académico. Se tuvieron que fijar objetivos de aprendizaje así como sus unidades de medición para cada carrera, tanto en el pregrado como el postgrado; que los profesores estuvieran enterados y comprometidos de los requerimientos docentes: grados académicos, contribuciones intelectuales, aplicación de los objetivos de aprendizaje en sus cursos, entre otros aspectos. Por otro lado, el compromiso de la institución en no solo mantener el nivel de

los estándares, sino mejorarlos en el transcurso del tiempo; la sistematización de la información para poder presentarla de acuerdo a lo solicitado por la acreditadora; la activa participación de otras instancias académicas, como el Vicerrectorado, los Decanos, la Dirección de Gestión del Desarrollo del Aprendizaje, Relaciones Institucionales, principalmente. Lo importante es comprender que la acreditación significa un proceso de mejora continua y ajustes para la institución.

¿Qué tan importante es la Acreditación Internacional AACSB para el posicionamiento local e internacional de la UP?

La Universidad es la primera institución universitaria en el Perú que logra acreditar su pregrado y postgrado, lo cual nos distingue en el ámbito local. Quizá los mayores beneficios se presentan en el plano internacional, ya que formamos parte de una red exclusiva de universidades del más alto nivel académico en el mundo. Son solo alrededor de 600 Universidades-programas de administración de negocios y contabilidad- las que integran la AACSB. Ello nos permitirá acceder a intercambios de docentes y alumnos; formar parte de redes académicas y de investigación con instituciones de reconocido prestigio, establecer programas académicos complementarios o conjuntos que faciliten a nuestros alumnos la obtención de grados académicos en universidades importantes en el mundo, al igual que nosotros ofrecer las mismas ventajas, entre otros temas.

¿Cómo favorece la acreditación a la estrategia de marca UP y qué otras acciones se realizarán en cuanto a acreditación?

Hoy día, la marca Universidad del Pacífico se une a una lista de nombres de otras instituciones de muy alto prestigio a nivel mundial. Nuestra marca, de alguna manera es “certificada” por una acreditadora de amplio reconocimiento a nivel internacional y será acompañada, para los fines pertinentes, por el sello de La AACSB. Se integra a un grupo exclusivo de “marcas reconocidas mundialmente”.

En cuanto a otras acciones que se desarrollarán, está la tarea de difundir adecuadamente entre todos los “stakeholders” los beneficios de la acreditación y llevar a cabo las acciones necesarias para mantener y continuar mejorando, el nivel académico la Universidad del Pacífico y cumplir así el compromiso que ha asumido con la sociedad.¹⁴

Orientación del Marketing en la Universidad Peruana

La universidad peruana se ha desarrollado de manera importante en los últimos años. Actualmente cuenta con 133 universidades, siendo 51 públicas y 82 privadas. Al año 2010 contaba con 782,970 alumnos de pregrado y 56,358 alumnos de postgrado (ANR; 2012).

Las carreras de pregrado con mayor número de matriculados el año 2010 fueron Derecho 64,282, Administración 40,849 y Contabilidad 40,678. Junto con este importante crecimiento de la universidad peruana, ha cambiado el contexto universitario lo que ha hecho que las universidades evalúen la orientación al marketing que presentan. A continuación, se presentan cuatro orientaciones al marketing que pueden presentar las universidades peruanas.

1. Orientación a los programas

Esta etapa se caracteriza por una alta demanda del mercado y pocos competidores. Por ejemplo, en el año 1960 solo había 10 universidades, 9 públicas y 1 privada, y varias de sus autoridades no consideraban necesario hacer actividades de marketing. Esto debido a que existía una amplia demanda por las carreras que se ofrecían en ese entonces. Las universidades centraban su atención en el desarrollo de las carreras, maestrías, diplomados, cursos que ofrecían al mercado más que en promocionar dichos programas en los mercados a los que se dirigen. Sin embargo, el número de universidades y carreras se fue incrementando en el transcurso de los años y, con ello, algunas universidades optaron por otra orientación del marketing.

¹⁴ <http://marketingestrategico.pe/108/>

2. Orientación a la promoción y ventas

Para el año 90, había 52 universidades. Al haber un mayor número de universidades aumentó la competencia y algunas universidades se animaron a ser más agresivas en sus acciones de marketing para enrolar postulantes a su oferta de programas. Las universidades daban pequeños regalos a los asistentes a las charlas de admisión y desarrollaron campañas publicitarias para atraer alumnos. Por ejemplo, se hicieron folletos, publicidad en medios como periódicos, radios, revistas, entre otros.

Para el año 2000 ya había 72 universidades. Las universidades desarrollaron además de la publicidad y promoción de ventas, estrategias de ventas. Se contrataron ejecutivos de ventas para la oferta de programas a postulantes, por ejemplo, en Maestrías y diplomados de postgrado. Además, se desarrollaron estrategias de venta por teléfono.

3. Orientación al mercado

Las universidades se dan cuenta que es más efectivo orientarse a buscar satisfacer la necesidad del mercado en lugar de centrarse solo en la venta de sus programas de estudios. En esta etapa, las universidades desarrollan acciones con una perspectiva de largo plazo y buscan atender la necesidad del mercado, mientras que en la orientación a las ventas la universidad buscaba tener un mayor número de ingresantes con acciones de corto plazo.

Las universidades orientadas al mercado desarrollan estrategias integradas de marketing que consideran el uso de nuevas herramientas como el marketing digital y las redes sociales. Se desarrolla un marketing interactivo con el uso de redes sociales como Facebook, YouTube, entre otros.

4. Orientación a la responsabilidad social

En esta etapa, las universidades no solo orientan sus actividades a su mercado directo, conformado por los alumnos, sino también a otros grupos de interés o *stakeholders* como las empresas, las municipalidades, el gobierno, las comunidades, la sociedad. La universidad no trata a los alumnos como clientes sino como personas y considera sus valores. Además, asume un rol activo en la solución de los problemas del mundo y en el desarrollo de la sociedad.

La mayor competencia en el sector de universidades ha hecho necesario que las instituciones educativas hagan uso de herramientas de marketing para cumplir con sus objetivos institucionales.¹⁵

2.1.3 Fundamentación

Las variables que forman parte de nuestra investigación son:

- Estrategias de Marketing
- Gestión Administrativa.

Para darle un mayor realce a nuestro proyecto estas variables serán sometidas a una profunda investigación para tener más clara la problemática expuesta.

Estrategias de Marketing.

Estrategia.

Si bien la necesidad de conceptos sobre estrategia surgió de la práctica militar y administrativa, el refinamiento de esos conceptos ha ocurrido en la literatura sobre el tema, y principalmente durante los últimos años. Al pasar el tiempo diferentes autores han intentado darle un concepto claro a estrategia, complementándolo poco a poco.

Cronológicamente, algunos de los autores que abordaron el tema son:

VON CLAUSEWITZ

¹⁵ <http://marketingestrategico.pe/marketing-para-universidades-orientacion-del-marketing-en-la-universidad-peruana/>

En la milicia la estrategia implica trazar el plan de guerra, dirigir las campañas individuales y a partir de ello decidir acerca de los compromisos individuales.

FRED DAVID

Plantea que las estrategias son los medios para lograr los objetivos. Diferentes estrategias empresariales incluyen la expansión geográfica, diversificación, adquisición de competidores, obtención de control sobre los proveedores o distribuidores, desarrollo de productos, entre muchas otras cosas que afecten directa o indirectamente a la organización.

David muestra gran interés en definir la gerencia estratégica como la formulación, ejecución y evaluación de las acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos. Además ayuda a las organizaciones a sobrevivir en el torbellino del mercado en que nos encontramos, capacitándolas para que identifiquen de forma astuta la necesidad de cambio así como su capacidad de adaptación a estos.

“Todo lo que vale la pena hacer, no es fácil”; la aplicación de La gerencia estratégica no es fácil porque requiere de una exhaustiva investigación, análisis, compromiso, disciplina, voluntad de cambio.

PETER DRUCKER

Considera que la información es la base primordial para formular una estrategia por eso la define como un intento por organizar información cualitativa y cuantitativa, de tal manera que permita la toma de decisiones efectivas en circunstancias de incertidumbre, puesto que las estrategias deben basarse más en criterios y análisis objetivos que en las experiencias o la intuición que en no todas las organizaciones ni a todos los gerentes les funciona.

ALFRED CHANDLER JR.

En su libro *Strategy and Structure*, publicado en 1962, que comenta la historia de las empresas industriales en los Estados Unidos, observando sus estrategias y sus estructuras, obteniendo su célebre conclusión “structure

follows strategy” (la estructura sigue a la estrategia), define estrategia “como la determinación de metas y objetivos básicos de largo plazo de la empresa, la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr dichas metas”.

Está claro en esta definición de Chandler que no hay diferencia entre el proceso de formulación de estrategias y el concepto en sí. De todas formas, éste no era un problema importante para él, ya que su interés estaba puesto en el estudio de la relación entre la forma o el camino que las empresas seguían en su crecimiento (sus estrategias) y el diseño de la organización (su estructura) planeado para poder ser administrada en su crecimiento.

KENNETH R. ANDREWS. (1965)

Andrews combina las ideas de Drucker y Chandler en su definición de estrategia.

“Estrategia es el patrón de los objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecidas de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser. Es un modo de expresar un concepto persistente de la empresa en un mundo en evolución, con el fin de excluir algunas nuevas actividades posibles y sugerir la entrada de otras”.

IGOR ANSOFF (1965)

Ansoff veía a la estrategia “como el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado tal que definan la esencial naturaleza de los negocios en que está la organización y los negocios que la organización planea para el futuro”. Ansoff identifica cuatro componentes de la estrategia. Estos son:

1. **Ámbito producto-mercado** (los productos y mercados que la empresa trabaja).

2. Un vector crecimiento (los cambios que la firma planea realizar en el ámbito producto-mercado).
3. Ventajas competitivas (las principales características que la firma tiene en cada posición producto-mercado que hacen fuerte su poder competitivo).
4. Sinergia (una medida del efecto conjunto esto es el fenómeno $2+2=5$). Es la aptitud de una empresa para triunfar en una nueva actividad.

Puede apreciarse que Ansoff presenta un "ámbito" por el cual la empresa puede desarrollar su estrategia, todos los productos, y todos los mercados existentes. En este sentido las empresas pueden contar con una herramienta para explotar las mejores posibilidades para impulsar su crecimiento.

HENRY MINTZBERG

Al principio planteaba que la estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y a la vez, establece la consecuencia coherente de las acciones a realizar. Puesto que si la estrategia es formulada adecuadamente servirá de ayuda para poner orden y asignar los recursos necesarios, con el fin de lograr una situación viable y original con un plan contingente; Mas adelante intenta complementar su concepto dividiéndolo en una serie de posiciones en que se encuentra el concepto de estrategia, a lo que llamo las 5 PS.¹⁶

Marketing.

Para Philip Kotler "el marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes"

Según Jerome McCarthy, "el marketing es la realización de aquellas actividades que tienen por objeto cumplir las metas de una organización, al anticiparse a los requerimientos del consumidor o cliente y al encauzar un flujo

¹⁶

http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo5/Pages/5.4/54Autores_sobre_estrategia.htm

de mercancías aptas a las necesidades y los servicios que el productor presta al consumidor o cliente".

Stanton, Etzel y Walker, proponen la siguiente definición de marketing: "El marketing es un sistema total de actividades de negocios ideado para planear productos satisfactorios de necesidades, asignarles precios, promover y distribuirlos a los mercados meta, a fin de lograr los objetivos de la organización"

Para John A. Howard, de la Universidad de Columbia, "el marketing es el proceso de:

1) Identificar las necesidades del consumidor, 2) conceptualizar tales necesidades en función de la capacidad de la empresa para producir, 3) comunicar dicha conceptualización a quienes tienen la capacidad de toma de decisiones en la empresa. 4) Conceptualizar la producción obtenida en función de las necesidades previamente identificadas del consumidor y 5) comunicar dicha conceptualización al consumidor"

Según Al Ries y Jack Trout, "el término **marketing** significa "guerra". Ambos consultores, consideran que una empresa debe orientarse al competidor; es decir, dedicar mucho más tiempo al análisis de cada "participante" en el mercado, exponiendo una lista de debilidades y fuerzas competitivas, así como un plan de acción para explotarlas y defenderse de ellas

Para la American Marketing Association (A.M.A.), "el **marketing** es una función de la organización y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes, y para manejar las relaciones con estos últimos, de manera que beneficien a toda la organización..."

En síntesis, y teniendo en cuenta las anteriores definiciones, planteo la siguiente definición de marketing:

El marketing es un sistema total de actividades que incluye un conjunto de procesos mediante los cuales, se identifican las necesidades o deseos de los consumidores o clientes para luego satisfacerlos de la mejor manera posible al

promover el intercambio de productos y/o servicios de valor con ellos, a cambio de una utilidad o beneficio para la empresa u organización.¹⁷

Las estrategias de marketing deben estar orientadas por la misión y objetivos definidos en la planificación y dirección estratégica para toda la empresa. Las estrategias de marketing implican, una reflexión sobre la situación actual de los productos de la empresa y un análisis y comprensión de las necesidades del mercado con el objetivo de detectar amenazas y oportunidades que, combinadas con los recursos y capacidades con los que cuenta la empresa, permitan definir una ventaja competitiva.

Las actividades que el responsable de crear la estrategia de marketing para la empresa debe realizar en una primera etapa son las siguientes:

- Análisis del mercado.
- Análisis de la competencia.
- Análisis del entorno.
- Análisis interno.

Pero para poder desarrollar todas las actividades, es necesario diseñar un sistema de información de marketing, con la finalidad de obtener, registrar, tratar y analizar datos para transformarlos en información útil para la toma de decisiones.

El elemento más relevante del análisis externo es el que se refiere al mercado en el que se está actuando. El análisis del mercado trata de establecer quienes son los clientes potenciales, cuáles son sus características, que necesidades y deseos presentan, cuál es su capacidad de compra y cómo se comportan para adquirir los productos. El objetivo es determinar la naturaleza del mercado, es decir, establecer la tipología y perfil de los segmentos de mercado, actuales y potenciales, evaluando y estimando la demanda y los factores que influyen sobre la misma. Además es necesario conocer no solo la naturaleza del mercado sino también su evolución dinámica.

¹⁷ <http://forodeeconomicas.com.ar/foro/marketing-y-ventas/1709-definiciun-de-marketing-segn-distintos-autores.html>

La identificación y evaluación de la competencia es uno de los puntos básicos de la estrategia de marketing. Muy rara vez la empresa se encuentra sola en el mercado, lo normal es la presencia de otros competidores que tratan de satisfacer a los mismos clientes. Por tanto no basta con identificar a los clientes y adaptar nuestra oferta a sus necesidades y deseos, la orientación al cliente es una condición necesaria pero no suficiente para guiar la estrategia de marketing de la empresa.

Analizar el entorno en el contexto de las estrategias de marketing, consiste en hacer un breve repaso al conjunto de actores y fuerzas externas (económica, legales, sociales, políticas, etc.) que siendo total o parcialmente incontrolables por la empresa son susceptibles de afectar al proceso del marketing.

El análisis interno de la empresa deberá incluir estos aspectos:

- ¿Qué objetivos de Marketing ha establecido la empresa? ¿Son los idóneos o deberían establecerse otros?
- ¿Qué estrategia de marketing tiene la empresa? ¿A qué segmento de mercado se dirige? ¿Es correcto el posicionamiento en el mercado?
- ¿Los recursos humanos y materiales así como las capacidades del personal desplegadas para alcanzar objetivos y desarrollar las estrategias son los adecuados?
- Proceder a un análisis personalizado de productos, precios, distribución y comunicación.

Finalizado el análisis de situación es necesario proceder a un breve diagnóstico de información, esta tarea se requiere de un alto grado de profesionalidad.

Teniendo en cuenta la información anterior el responsable de marketing se encuentra ahora en condiciones de hacerle frente a su mayor responsabilidad: la formulación de las estrategias de marketing. La estrategia empresarial define el marco en el cual se plantean las estrategias de marketing, que, nuevamente, se formulan a nivel de productos o líneas de productos. En el área funcional del marketing es posible identificar dos tipos de estrategias básicas:

- **Estrategia de segmentación de mercado:** Define la naturaleza y el tamaño del mercado objetivo donde la empresa pretende actuar, para

ello, debe identificar y evaluar el atractivo de los distintos segmentos de mercado.

- **Estrategia de posicionamiento del producto:** El posicionamiento de un producto o de una marca se define como la concepción del mismo y de su imagen con el fin de asignarle un sitio en la mente del consumidor frente a otros productos o marcas competidoras.¹⁸

Marketing Estratégico:

El Marketing Estratégico o dimensión análisis del Marketing, viene caracterizado por el análisis y comprensión del mercado a fin de identificar las oportunidades que permiten a la empresa satisfacer las necesidades y deseo de los consumidores mejor y más eficientemente que la competencia.

Tareas básicas del Marketing Estratégico.

- La definición del mercado de referencia.
- El análisis dinámico del atractivo del mercado.
- El proceso de segmentación.
- El estudio del grado de rivalidad existente, de los competidores y la naturaleza y fuerzas de la ventaja competitiva que ostenta cada competidor.
- Análisis de los modelos de cartera de productos como instrumentos que ocupan una posición central en la actividad de diagnóstico y elección de una estrategia.

Una vez que se ha hecho un diagnóstico estratégico de la situación cuyo principal objeto es apoyar la adopción de una Estrategia de Marketing, procede a seleccionar la estrategia que va a permitir a la empresa el logro de sus objetivos. Algunas de las clasificaciones más utilizadas son las que permiten la configuración de la Estrategia de Marketing a partir de tres dimensiones.

- Los recursos destinados a la inversión.
- El fundamento de la ventaja competitiva que se persigue.

¹⁸ Editorial Vertice, 2010, Dirección de Marketing.

- El comportamiento competitivo.¹⁹

El uso de Estrategias de Marketing le brinda a la empresa un valor agregado a la empresa la cual adquiere Ventaja Competitiva.

Ventaja Competitiva.

Se define como la habilidad que tiene una empresa para obtener mejores resultados que sus competidores. Esta habilidad puede apoyarse en elementos internos a la propia organización o externos, según se derive de una ventaja en costes o de las percepciones del cliente. Esta última perspectiva, la de la mercadotecnia, entiende por ventaja competitiva las características o atributos que posee un producto o una marca que le dan una cierta superioridad sobre sus competidores inmediatos.

Tipos de ventaja competitiva.

Una ventaja competitiva se denomina externa, cuando se apoyan en unas cualidades distintas del producto que constituyen un valor para el comprador, bien disminuyendo sus costes de uso, bien aumentando su rendimiento de uso.

Una ventaja competitiva de este tipo otorga a la empresa un poder de mercado aumentado, en el sentido de que está en condiciones de hacer aceptar por el mercado un precio de venta superior al del competidor prioritario que no estará en posesión de una misma cualidad distintiva. De esta forma, una estrategia de marketing fundamentado en una ventaja competitiva externa es una estrategia de diferenciación que principalmente pone de relieve el saber hacer de marketing de la empresa, su capacidad de detectar las expectativas y necesidades de los compradores todavía no satisfechas por los productos actuales.

Una ventaja competitiva es interna cuando se apoya en una superioridad de la empresa en el área de los costes de fabricación, de administración o de gestión del producto que aporta un valor al productor, dándole un coste unitario inferior al del competidor prioritario.

¹⁹ José Manuera Alemán, Ana Rodríguez Escudero, Estrategias de Marketing 2da edición, 2012.

Una ventaja competitiva de este tipo, es el resultado de una mejor productividad, y por esto, permite a la empresa obtener una rentabilidad mejor y una mayor capacidad de resistencia ante una reducción del precio de venta impuesto por el mercado o la competencia.

Una estrategia basada en una ventaja competitiva interna es una estrategia de dominación a través de los costes que principalmente pone de relieve el saber hacer organizativo y tecnológico de la empresa.

Creación de una ventaja competitiva

La organización dispone de tres fuentes para crear una ventaja competitiva, las cuales están íntimamente vinculadas al concepto de cambio.

Fuentes externas de cambio.

La generación de una ventaja competitiva a través del cambio requiere que las empresas dispongan de diferentes dotaciones de recursos y capacidades. Además, cuanto mayor sea la turbulencia del entorno donde operan, habrá mayores oportunidades de cambio. Esta situación, provocara una mayor dispersión de los beneficios, y así, algunas organizaciones dispondrán de una ventaja competitiva frente a otra.

Capacidad de respuesta frente al cambio.

Siempre que aparezca un cambio habrá una oportunidad, por lo tanto aquellas empresas que detecten y sepan responder a dicha oportunidad dispondrán de una ventaja competitiva respecto al resto de competidoras. Esta capacidad se conoce como capacidad emprendedora.

Dado que existen ventajas de mover primero, la rapidez de reacción es clave para aprovechar estas ventajas. De este modo, como también en los entornos turbulentos hay mayores oportunidades de cambio, habrá mayores posibilidades que las entidades con capacidad de respuesta rápida obtengan una ventaja competitiva.

Ahora bien, la capacidad descrita queda anulada ante la habilidad de adelantarse a los cambios antes de que se produzcan, habilidad que

dependerá de la información (recurso), la capacidad de análisis y la flexibilidad de la entidad (capacidad).

La principal forma de obtener flexibilidad es descentralizar la empresa, que esta disponga de pocos niveles jerárquicos con sistemas de enlaces informales, diseñando tareas de gran amplitud. Así pues, que en la medida que una empresa sea muy flexible la capacidad para predecir la demanda futura de bienes y servicios será menos relevante.

Finalmente, cada vez es más importante la gestión del tiempo, ser capaz de reducir al máximo los tiempos utilizados por la organización del diseño, fabricación y venta de sus productos.

Provocar el cambio: Innovar.

El cambio se produce internamente en la empresa, la cual innova para producirlo. Schumpeter lo denomina proceso de destrucción creativa, donde los nuevos productos sustituyen a los anteriores, e incluso a empresas o modelos de negocios. Existen cinco tipos de innovación.

- La introducción de un nuevo método de producción o comercialización.
- La introducción de un nuevo producto o servicio.
- La apertura a nuevos mercados.
- La conquista de una nueva fuente de materias primas.
- La creación de un nuevo monopolio.²⁰

Estrategias de diferenciación competitiva.

Dependiendo en el sector donde se encuentre la empresa, el número de posibilidades de crear una diferenciación competitiva aumenta o disminuye. Según el Boston Consulting Group, son dos los factores que distinguen a los variados sectores: La importancia de la ventaja y el número de ventajas competitivas. Del cruce de estos dos factores podremos encontrarnos con:

- Sectores de volumen: Son aquellos sectores donde el número de ventajas competitivas son pequeñas, pero la importancia de la ventaja es grande.

²⁰ Manuel Villacolta Tilve, Introducción al Marketing Estratégico, Edición 2010

- Sectores estancados: El número de ventajas competitivas y la ventaja de ellas son escasas en este tipo de sector.
- Sectores fragmentados: En estos sectores, las empresas pueden encontrar muchas oportunidades para diferenciarse, pero la importancia de la ventaja es pequeña.
- Sectores de especialización: En este tipo de sectores, las oportunidades de diferenciación son elevadas y la mayoría de ellas proporcionan buenos resultados.

Por otro lado cada empresa puede establecer diferencias frente a sus competidores atendiendo a cinco aspectos distintos posibles de su oferta: producto, servicio, personal, canal e imagen.

Diferenciación competitiva por medio del producto.

Existen productos que admiten pocas variaciones para crear diferenciación frente a sus competidores. No obstante, por muy limitada que se encuentre la posibilidad de crear diferencias, siempre se admiten pequeñas variantes. En estos casos, aparecen factores de diferenciación con más maniobrabilidad enfocada al producto: calidad, fiabilidad, versiones, nuevas características, uniformidad, reparabilidad, duración, estilo y diseño.

- Calidad: Un producto que goza de una calidad óptima puede cobrar precios más elevados, así como aprovecharse de una fiabilidad más elevada. Generalmente las empresas utilizan tres estrategias de diferenciadas que afectan la calidad:
 - ✓ El fabricante mejora continuamente el producto: Esto supone la obtención de un máximo de rentabilidad y cuota de mercado.
 - ✓ Mantener los productos a un determinado nivel de calidad: Resulta una estrategia adecuado a medio plazo, mientras no entren en juego nuevas amenazas u oportunidades.
 - ✓ Reducir el nivel de calidad a lo largo del tiempo: De esta manera compensan niveles crecientes de costes, esperando que el cliente no perciba la diferencia.

- **Fiabilidad:** Se suele pagar más por un producto que garantice fiabilidad, es decir que garantice que la compra no se estropee en un determinado periodo de tiempo.
- **Versiones:** Se puede crear diferenciación variando la versión del producto, jugando con la forma, el tamaño, su estructura y su contenido.
- **Nuevas características:** Un producto puede ir acompañado de características adicionales que le proporcionen valor añadido. Si la característica es bien recibida, puede constituir uno de los mayores logros en el momento de competir.
- **Uniformidad:** Los consumidores desean que un mismo producto tenga una alta uniformidad, de modo que todas las unidades de un mismo producto tengan las mismas condiciones prometidas, las diferencias entre una misma unidad y otra sean inexistentes.
- **Reparabilidad:** Los productos que sean más sencillos de reparar son más valorados por los clientes.
- **Duración:** Es la duración esperada del producto en situaciones normales. Los clientes pueden estar dispuestos a pagar más dinero por aquellos productos que duren más
- **Estilo:** El estilo puede considerarse como el nivel a que un determinado producto se adapta al gusto del consumidor.
- **Diseño:** El diseño construirá la herramienta más poderosa de diferenciación en el futuro.

Diferenciación competitiva por medio del servicio.

A menudo el aspecto físico no puede diferenciarse con facilidad. Una buena estrategia puede derivar entonces del aumento del número de servicios, así como la mejora de estos. Los factores de diferenciación por medio del servicio son: facilidades en el encargo, entrega, instalación, formación del cliente, asesoría técnica, mantenimiento y reparaciones.

- **Facilidades en el encargo:** Este factor hace referencia a la sencillez con que el cliente puede realizar un pedido a la empresa.
- **Entrega:** Se refiere a la forma en que el producto o servicio se suministra al cliente.

- Instalación: Es el factor referido al esfuerzo que hay que realizar para que un producto se encuentre operativo en un determinado lugar desde el que funcionara.
- Formación del cliente: Se refiere al adiestramiento a realizar con los empleados de la empresa compradora para que puedan usar el equipamiento necesario con eficacia.
- Asesoría técnica: Son los servicios de asesoramiento e información que implanta una determinada compañía para sus clientes.
- Mantenimiento y Reparaciones: Son las acciones que la empresa vendedora establece para que el producto mantenga el buen funcionamiento a lo largo del tiempo.

Diferenciación competitiva por medio del personal.

Gozar de un personal mejor formado y preparado que el de la competencia constituye una buena oportunidad por parte de las empresas para disponer de una importante ventaja competitiva. Las características definitorias del personal más cuando son:

- Competencia: El personal cumpla con las habilidades y conocimientos exigidos.
- Cortesía: Los trabajadores son amables, respetuosos y corteses.
- Credibilidad: El nivel de confianza que transmite es elevado.
- Fiabilidad: El servicio se desarrolla cumpliendo con las expectativas.
- Capacidad de respuesta elevada: Ofrecen una respuesta rápida a las dudas y problemas de los clientes.
- Comunicación: Muestran interés por empatizar con el cliente y se comunican con ellos con claridad.

Diferenciación competitiva por medio de canales.

Las empresas pueden lograr diferenciarse de sus competidores desarrollando nuevos canales de distribución que les dote de experiencia y mejores resultados.

Diferenciación competitiva por medio de la imagen.

La imagen de una empresa es la manera en que el público la percibe, a ella o sus productos. Este concepto se ve afectado por muchos factores que las compañías no pueden controlar. Los consumidores responden de forma distinta ante los estímulos de la imagen de diferentes empresas. La construcción de una imagen distintiva, constituye la principal fuente de diferenciación entre las distintas compañías que compiten entre sí. Lograr una imagen efectiva produce tres efectos.

- Se define las características del producto así como una declaración de intenciones.
- La imagen se convierte en un elemento distintivo frente a otras marcas.
- Se genera una imagen colectiva que genera sentimientos emocionales en el consumidor.²¹

Gestión Administrativa

Teoría Administrativa

La teoría clásica de la administración fue desarrollada por el francés Henri Fayol. Para la época en que fue desarrollada, esto es 1916 aproximadamente, la teoría en boga era la formulada por Taylor en los Estados Unidos y se caracterizaba por el énfasis en la tarea realizada por el operario (es decir, el cargo o función) era pues, la administración científica. Por otro lado, Fayol formulaba su teoría clásica que se caracteriza por el énfasis en la estructura que la organización debería poseer para ser eficiente.

De acuerdo a Taylor, la eficiencia en las organizaciones se obtiene a través de la racionalización del trabajo del operario y en la sumatoria de la eficiencia individual. Sin embargo, en la teoría clásica por el contrario, se parte de un todo organizacional y de su estructura para garantizar eficiencia en todas las partes involucradas, fuesen ellas órgano o personas.

Fayol parte de la proposición de que toda empresa puede ser dividida en seis grupos

²¹ Editorial Vértice, Marketing Estratégico, 2008

1. Funciones técnicas, relacionadas con la producción de bienes o servicios de la empresa.
2. Funciones comerciales, relacionadas con la compra, venta e intercambio.
3. Funciones financieras, relacionadas con la búsqueda y gerencia de capitales.
4. Funciones de seguridad, relacionadas con la protección de los bienes y de las personas.
5. Funciones contables, relacionadas con los inventarios, registros, balances, costos y estadísticas.
6. Funciones administrativas, relacionadas con la integración de las otras cinco funciones. Las funciones administrativas coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa, siempre encima de ellas.

Para aclarar lo que son las funciones administrativas, Fayol define el acto de administrar como planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Las funciones administrativas engloban los elementos de la administración. Estos mismos elementos constituyen el proceso administrativo que pueden ser encontrados en cualquier área de la empresa, es decir, que cada cual desempeña actividades de planeación, organización, etc. como actividades administrativas esenciales. Desglosando estos elementos:

1. Planeación: involucra la evaluación del futuro y el aprovechamiento en función de él.
2. Organización: proporciona todas las cosas útiles al funcionamiento de la empresa y puede ser dividida en organización material y social.
3. Dirección: conduce la organización a funcionar. Su objeto es alcanzar el máximo rendimiento de todos los empleados en el interés de los aspectos globales.
4. Coordinación: armoniza todas las actividades del negocio, facilitando su trabajo y sus resultados. Sincroniza acciones y adapta los medios a los fines.
5. Control: consiste en la verificación para comprobar si todas las cosas ocurren de conformidad con el plan adoptado. Su objetivo es localizar los puntos débiles y los errores para rectificarlos y evitar su repetición.

Actividades importantes de la planeación.

- Aclarar, amplificar y determinar los objetivos.
- Pronosticar.
- Establecer las condiciones y suposiciones bajo las cuales se hará el trabajo.
- Seleccionar y declarar las tareas para lograr los objetivos.
 - Establecer un plan general de logros enfatizando la creatividad para encontrar medios nuevos y mejores de desempeñar el trabajo.
- Establecer políticas, procedimientos y métodos de desempeño.
- Anticipar los posibles problemas futuros.
- Modificar los planes a la luz de los resultados del control

Actividades importantes de la organización

- Subdividir el trabajo en unidades operativas (deptos)
- Agrupar las obligaciones operativas en puestos
- Reunir los puestos operativos en unidades manejables y relacionadas.
- Aclarar los requisitos del puesto.
- Seleccionar y colocar a los individuos en el puesto adecuado.
- Utilizar y acordar la autoridad adecuada para cada miembro de la admón..
- Proporcionar facilidades personales y otros recursos.
- Ajustar la organización a la luz de los resultados del control.

Actividades importantes de la ejecución

- Poner en práctica la filosofía de participación por todos los afectados
- Conducir y retar a otros para que hagan su mejor esfuerzo.
 - Motivar a los miembros.
 - Comunicar con efectividad.
 - Desarrollar a los miembros para que realicen todo su potencial.
- Recompensar con reconocimiento y buena paga por un trabajo bien hecho
- Revisar los esfuerzos de la ejecución a la luz de los resultados del control.

Actividades importantes de control

- Comparar los resultados con los planes generales.
- Evaluar los resultados contra los estándares de desempeño.
- Idear los medios efectivos para medir las operaciones.
- Comunicar cuales son los medios de medición.
- Sugerir las acciones correctivas cuando sean necesarias.
- Informar a los miembros responsables de las interpretaciones.
- Ajustar el control a la luz de los resultados del control.²²

EI CONTROL DE LA GESTIÓN.

Definición de Control de Gestión

El Control de gestión es un proceso que sirve para guiar la gestión empresarial hacia los objetivos de la organización y un instrumento para evaluarla.

Existen diferencias importantes entre las concepciones clásica y moderna de control de gestión. La primera es aquella que incluye únicamente al control operativo y que lo desarrolla a través de un sistema de información relacionado con la contabilidad de costos, mientras que la segunda integra muchos más elementos y contempla una continua interacción entre todos ellos. El nuevo concepto de control de gestión centra su atención por igual en la planificación y en el control, y precisa de una orientación estratégica que dote de sentido sus aspectos más operativos.

Características del Control de Gestión:

- Selectivo.
- Total.
- Equilibrado.
- Oportuno.
- Claro.

²² Publicado por Dr. Israel Arcia Cáceres, <http://gestion-admtiva.blogspot.com/>

- Terminado por la estrategia.
- Efectivo y eficiente.
- Creativo.
- Impulsado a la acción.
- Adecuado.
- Adaptado.
- Motivador.
- Flexible.

Técnicas de control:

Las normas técnicas de control interno constituyen el marco básico aplicable con carácter obligatorio, a los órganos, instituciones, entidades, sociedades y empresas del sector público y sus servidores.

Se entiende por sistema de control interno el conjunto de procesos continuos e interrelacionados realizados por la máxima autoridad, funcionarios y empleados, diseñados para proporcionar seguridad razonable en la consecución de sus objetivos.

El sistema de control interno tiene como finalidad coadyuvar con la Institución en el cumplimiento de los siguientes objetivos:

1. Lograr eficiencia, efectividad y eficacia de las operaciones,
2. Obtener confiabilidad y oportunidad de la información, y
3. Cumplir con leyes, reglamentos, disposiciones administrativas y otras regulaciones aplicables.

Los componentes orgánicos del sistema de control interno son:

1. Ambiente de Control;
2. Valoración de Riesgos;
3. Actividades de Control;
4. Información y Comunicación; Y
5. Monitoreo y Supervisión.

La responsabilidad por el diseño, implantación, evaluación y perfeccionamiento del sistema de control interno corresponde a la máxima autoridad de cada

Institución del sector público y a los niveles gerenciales y demás jefaturas en el área de su competencia institucional.

Corresponde a los demás empleados realizar las acciones necesarias para garantizar su efectivo cumplimiento.

SISTEMA DE INFORMACIÓN:

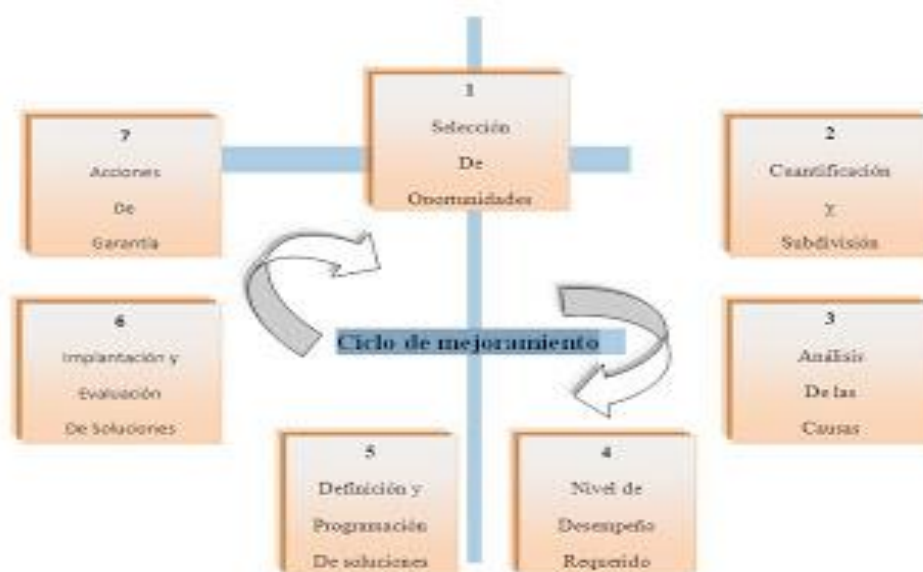
Un sistema de información es un conjunto de elementos que interactúan entre sí con el fin de apoyar las actividades de una empresa o negocio. El recurso humano que interactúa con el Sistema de Información, el cual está formado por las personas que utilizan el sistema. Un sistema de información realiza cuatro actividades básicas: entrada, almacenamiento, procesamiento y salida de información.

ANALISIS.

El Control de Gestión tiene como principal finalidad lograr que cada uno de los integrantes de una organización tenga el uso eficiente y eficaz de los recursos que dispone la misma para así de esta manera lograr optimizar los objetivos planteados. También Consiste en transmitir y comunicar la información necesaria para la toma de decisiones.

Una organización debe coordinar y encaminar todas las actividades eficazmente a la consecución de las actividades. Para que los integrantes de la empresa logren optimizar las metas trazadas, es importante que la misma los motive, el impulso y la ayuda a todo responsable es de capital importancia para la consecución de los objetivos.

Gráfico 1: EL PLAN DE MEJORAMIENTO



Fuente: Gestionadministrativa.blogspot.com

Elaborado: Javier Vinueza, Pedro Noboa.

Plan de Mejoramiento : A través de los años los empresarios han manejado sus negocios trazándose sólo metas limitadas, que les han impedido ver más allá de sus necesidades inmediatas, es decir, planean únicamente a corto plazo; lo que conlleva a no alcanzar niveles óptimos de calidad y por lo tanto a obtener una baja rentabilidad en sus negocios.

Según los grupos gerenciales de las empresas japonesas, el secreto de las compañías de mayor éxito en el mundo radica en poseer estándares de calidad altos tanto para sus productos como para sus empleados; por lo tanto el control total de la calidad es una filosofía que debe ser aplicada a todos los niveles jerárquicos en una organización, y esta implica un proceso de Mejoramiento Continuo que no tiene final. Dicho proceso permite visualizar un horizonte más amplio, donde se buscará siempre la excelencia y la innovación que llevarán a los empresarios a aumentar su competitividad, disminuir los costos, orientando los esfuerzos a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

Asimismo, este proceso busca que el empresario sea un verdadero líder de su organización, asegurando la participación de todos que involucrándose en todos los procesos de la cadena productiva. Para ello él debe adquirir

compromisos profundos, ya que él es el principal responsable de la ejecución del proceso y la más importante fuerza impulsadora de su empresa.

Para llevar a cabo este proceso de Mejoramiento Continuo tanto en un departamento determinado como en toda la empresa, se debe tomar en consideración que dicho proceso debe ser: económico, es decir, debe requerir menos esfuerzo que el beneficio que aporta; y acumulativo, que la mejora que se haga permita abrir las posibilidades de sucesivas mejoras a la vez que se garantice el cabal aprovechamiento del nuevo nivel de desempeño logrado.

El Mejoramiento Continuo es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo.

Citas Textuales

James Harrington (1993), Para mejorar un proceso, significa: cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso.

Fadi Kabboul (1994), Define el Mejoramiento Continuo como una conversión en el mecanismo viable y accesible al que las empresas de los países en vías de desarrollo cierran la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo desarrollado.

Abell, D. (1994), Explica como concepto de Mejoramiento Continuo una mera extensión histórica de uno de los principios de la gerencia científica, establecida por Frederick Taylor, que afirma que todo método de trabajo es susceptible de ser mejorado (tomado del Curso de Mejoramiento Continuo dictado por Fadi Kbbaul).

L.P. Sullivan (1CC 994), define el Mejoramiento Continuo, como un esfuerzo para aplicar mejoras en cada área de la organización a lo que se entrega a clientes.

Eduardo Deming (1996), Según la óptica de este autor, la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca.

Finalidad del Plan de Mejoramiento

Es desarrollar una cultura organizacional orientada al mejoramiento permanente de su función, efectuando las acciones correctivas en las Políticas y en los distintos procesos y procedimientos propios de la gestión pública de manera oportuna, a fin de garantizar el buen uso de los recursos públicos y una eficiente prestación del servicio que le ha sido encomendado.

Mejorar el desempeño de la entidad y garantizar el uso transparente.

Generar conductas positivas y proactivas de acatamiento a las normas y de mejoramiento institucional por parte de los servidores públicos, que mejoren la efectividad de la gestión e incrementen la satisfacción de los grupos de interés.

Elementos del Plan de Mejoramiento

Se estructura bajo tres elementos de Control:

- Planes de mejoramiento institucional
- Planes de mejoramiento funcional
- Planes de mejoramiento individual

Fases Del Plan De Mejoramiento:

Compromiso de la Alta Dirección:

El proceso de mejoramiento debe comenzarse desde los principales directivos y progresa en la medida al grado de compromiso que éstos adquieran, es decir, en el interés que pongan por superarse y por ser cada día mejor.

Consejo Directivo del Mejoramiento:

Está constituido por un grupo de ejecutivos de primer nivel, quienes estudiarán el proceso de mejoramiento productivo y buscarán adaptarlo a las necesidades de la compañía.

Participación Total de la Administración:

El equipo de administración es un conjunto de responsables de la implantación del proceso de mejoramiento. Eso implica la participación activa de todos los

ejecutivos y supervisores de la organización. Cada ejecutivo debe participar en un curso de capacitación que le permita conocer nuevos estándares de la compañía y las técnicas de mejoramiento respectivas.

Participación de los Empleados:

Una vez que el equipo de administradores esté capacitado en el proceso, se darán las condiciones para involucrar a los empleados. Esto lo lleva a cabo el gerente o supervisor de primera línea de cada departamento, quien es responsable de adiestrar a sus subordinados, empleando las técnicas que él aprendió.

Participación Individual:

Es importante desarrollar sistemas que brinden a todos los individuos los medios para que contribuyan, sean medidos y se les reconozcan sus aportaciones personales en beneficio del mejoramiento.

Equipos de Mejoramiento de los Sistemas (equipos de control de los procesos)

Toda actividad que se repite es un proceso que puede controlarse. Para ello se elaboran diagramas de flujo de los procesos, después se le incluyen mediciones, controles y bucles de retroalimentación. Para la aplicación de este proceso se debe contar con un solo individuo responsable del funcionamiento completo de dicho proceso.

Actividades con Participación de los Proveedores:

Todo proceso exitoso de mejoramiento debe tomar en cuenta a las contribuciones de los proveedores.

Aseguramiento de la Calidad:

Los recursos para el aseguramiento de la calidad, que se dedican a la solución de problemas relacionados con los productos, deben reorientarse hacia el control de los sistemas que ayudan a mejorar las operaciones y así evitar que se presenten problemas

Planes de Calidad a Corto Plazo y Estrategias de Calidad a Largo Plazo:

Cada compañía debe desarrollar una estrategia de calidad a largo plazo. Después debe asegurarse de que todo el grupo administrativo comprenda la estrategia de manera que sus integrantes puedan elaborar planes a corto plazo detallados, que aseguren que las actividades de los grupos coincidan y respalden la estrategia a largo plazo.

Sistema de Reconocimientos:

El proceso de mejoramiento pretende cambiar la forma de pensar de las personas acerca de los errores. Para ello existen dos maneras de reforzar la aplicación de los cambios deseados: castigar a todos los que no logren hacer bien su trabajo todo el tiempo, o premiar a todos los individuos y grupos cuando alcancen una meta con realicen una importante aportación al proceso de mejoramiento.

Ventajas y Desventajas del Mejoramiento continuo.

Ventajas:

Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.

Se consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles.

Si existe reducción de productos defectuosos, trae como consecuencia una reducción en los costos, como resultado de un consumo menor de materias primas.

Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.

Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.

Permite eliminar procesos repetitivos.

Desventajas

Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa.

Requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización y a todo nivel.

El Mejoramiento Continuo se hace un proceso muy largo.

Hay que hacer inversiones importantes.

Importancia del Mejoramiento Continuo

La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización.

A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes.

Gráfico 2: planteamiento sistemático representativo del plan de gestión



Fuente: Gestionadministrativa.blogspot.com
Elaborado por: Javier Vinueza, Pedro Noboa.

El plan de gestión empresarial: En el mundo actual las empresas no pueden sobrevivir simplemente haciendo un buen trabajo, tienen que hacer un trabajo excelente, si quieren tener éxito en un mercado que se caracteriza por un rápido crecimiento y una dura competencia, tanto nacional como internacional. Los consumidores y las empresas se encuentran con gran abundancia de ofertas, al buscar satisfacer sus necesidades y por tanto, buscan calidad excelente, valor, o costo cuando escogen entre sus proveedores. Estudios recientes han demostrado que la clave de la rentabilidad de las empresas descansa en conocer y satisfacer al público con ofertas competitivas. Las empresas de hoy se hayan afectadas por una situación de cambios, de intensidad y características, muy distintas a las épocas anteriores, que configuran el actual mundo de los negocios, como son entre otros, modificaciones profundas en la estructura organizacional, nuevos sistemas de dirección, cultura de calidad y excelencia, reconocimiento de la responsabilidad de la empresa, desarrollo de la innovación tecnológica, nuevas estructuras de negocio e importancia de servicio al cliente. Para obtener éxito en el logro de la ventaja competitiva es necesario lograr la adaptación de sistemas de mayor contenido en los sistemas de gestión de forma tal que se pueda compatibilizar la filosofía del servicio con las exigencias del entorno.

“Una de nuestras premisas de una buena planificación estratégica es que sea abierta al mayor número de personas dentro de la organización y sobretodo en las pequeñas que esto es más sencillo”.

Antes que nada es necesario exponer una serie de conceptos. Veamos las diferencias existentes entre un Plan Estratégico y un Plan de gestión, así tenemos que:

El plan estratégico:

- A largo plazo
- Marca prioridades estratégicas
- Recoge lo importante para la estrategia
- Liga la Visión con la operativa
- Lo necesario para vigilar la dirección
- “Hacia dónde vamos”

El plan de gestión:

- A corto plazo
- Responde a la estrategia con objetivos operativos
- Vinculación con el presupuesto
- Lo necesario para el seguimiento
- “Por dónde vamos”

Ambos planes se encuentran vinculados entre sí a través del proceso de planificación.

Para la integración del plan de gestión es necesario lo siguiente.

1. Definición de plazos: definir el largo plazo, hasta dónde se puede intuir los resultados (habitualmente 3-4 años). El plan de gestión: anual
2. Cuadro de mando: el cuadro de mando, basado en el Mapa Estratégico, recoge la Visión y la Estrategia a largo plazo. Pero también los objetivos para el año en curso, que son la base del plan de gestión.
3. Top - Down - Top: El plan estratégico marca los parámetros fundamentales, hacia abajo. El plan de gestión completa con todos los indicadores necesarios.
4. Definición y actualización: Actualización anual en ambos
5. casos. Mantenimiento de horizonte anual base para el plan de gestión.
6. Toma de decisiones: Las decisiones operativas se basan en el plan de gestión, las estratégicas o estructurales en el plan estratégico.
7. Despliegue a procesos: El despliegue de la estrategia a través de los procesos, se concreta en planes anuales que son la base fundamental del plan de gestión.

Ejes e instrumentos para la gestión empresarial: los cinco ejes que se deben tener en cuenta para gestionar de forma eficaz son:

La Estrategia:

- Gestión de persona
- Finanza
- Marketing y ventas
- Innovación

Se han elegido estos cinco ejes, porque son básicos, transversales y comunes a todas las empresas. Debemos tener en cuenta que existen otros ámbitos de la empresa, como pueden ser la gestión de aprovisionamientos, la gestión de la calidad, la logística, las operaciones, el medio ambiente o el mantenimiento de las instalaciones, que son muy importantes, pero creemos que deberían abordarse una vez estos cinco ejes estén controlados y bien gestionados. Por otro lado, con vistas a gestionar y controlar correctamente los principales ámbitos de gestión de la empresa, es necesario disponer de un cuadro de mando integral.

La estrategia: "una estrategia es el modelo o plan que integra en un todo coherente a los principales objetivos, políticas y secuencias de acción de una organización. Una estrategia bien formulada ayuda a ordenar y asignar los recursos de una forma única y viable, basada en las competencias y carencias internas relativas a la misma, los cambios previsibles del entorno y las eventuales maniobras de contrincantes inteligentes.

Según James Brian Quinn (1980) *Strategies for Change: Logical Incrementalism* .

"La estrategia es el patrón de objetivos, propósitos o metas, junto con las principales políticas y planes para alcanzarlos, planteados de tal forma que definen en qué negocio está o estará la empresa y el tipo de empresa que es o será".

Kenneth Andrews (1971) *The Concept of Corporate Strategy* "define esta estrategia como imprescindible que las empresas definan, en primer lugar, su misión, su visión y sus valores. Con estas definiciones configurarán su cultura empresarial".

Misión: es la razón de ser o de existir de la organización, es decir, su declaración de propósitos, que justifica su existencia.

Visión: es la imagen futura de lo que se quiere que sea la empresa y su posicionamiento a largo plazo. Expresa hacia dónde se quiere dirigir la empresa y dónde desea llegar. Es el principal objetivo de la organización.

Valores: son los fundamentos de la organización. Regulan el comportamiento de las personas de la organización ante cualquier situación.

La cultura empresarial: es el conjunto de creencias y valores que definen nuestra manera de actuar dentro de la organización empresarial, y en relación con el mundo que nos rodea. La cultura marcará nuestra forma de actuar ante las distintas situaciones o problemas con los que se encuentre la empresa. La cultura debe definir la dirección y debe transmitirla toda la empresa, con el fin de que todo el mundo la interiorice y la haga suya. Resulta muy conveniente que las empresas dispongan de documentación escrita en la que se especifique la cultura empresarial, su plan estratégico y su plan de marketing. Con estas herramientas, quedarán definidos nuestros objetivos a corto y largo plazo, cómo queremos alcanzarlos y cómo queremos que sea nuestra empresa a largo plazo.

Tipos de planeación según el plan de gestión.

- **Planeación Estratégica:** la planeación estratégica es la planeación a largo plazo que enfoca a la organización como un todo. Los administradores consideran a la organización una unidad total y se preguntan a sí mismo qué debe hacerse a largo plazo para lograr las metas organizacionales. El largo plazo se define como un período que se extiende aproximadamente entre 3 y 5 años hacia el futuro. Se debe seguir el principio del compromiso el cual afirma que los administradores deben comprometerse fondos para la planeación sólo cuando puedan anticipar, en el futuro próximo, un rendimiento sobre los gastos de planeación como resultado del análisis de planeación a largo plazo. Los costos de la planeación son una inversión y, no debe incurrirse en ellos a menos que se anticipe un rendimiento razonable sobre la inversión.
- **Planeación táctica:** consiste en formular planes a corto plazo que pongan de relieve las operaciones actuales de las diversas partes de la organización.
El corto plazo se define como un período que se extiende sólo a un año o menos hacia el futuro. Los administradores usan la planeación táctica para describir lo que las diversas partes de la organización deben hacer

para que la empresa tenga éxito en algún momento dentro de un año o manos hacia el futuro.

- La planeación estratégica: se relaciona con el período más prolongado que sea válido considerar; la planeación táctica se relaciona con el período más corto que sea válido considerar. Ambos tipos de planeación son necesarios. Los administradores necesitan programas de planeación táctica y estratégica, para estos programas deben estar altamente relacionados para tener éxito. La planeación táctica debe concentrarse en lo que debe hacerse en el corto plazo a fin de ayudar a la organización a que logre sus objetivos a largo plazo, determinados mediante la planeación estratégica.
- Planeación Operativa: los objetivos, premisas y estrategias de una empresa determinan la búsqueda y la selección del producto o servicio. Después de seleccionar el producto final se determinan las especificaciones y se considera la posibilidad tecnológica de producirlo. El diseño de un sistema de operaciones requiere de decisiones relacionadas con la ubicación de las instalaciones, el proceso a utilizar, la cantidad a producir y la calidad del producto. Los sistemas de administración de las operaciones muestran los insumos, el proceso de transformación, los productos y el sistema de retroalimentación. Se rige de acuerdo a los lineamientos establecidos por la planeación táctica y su función consiste en la formulación y asignación de actividades más detalladas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa, por lo general, determinan las actividades que debe de desarrollar el elemento humano, los planes operativos son a corto plazo y se refieren a cada una de las unidades en que se divide un área de actividad.

Fases que conforman el plan de Gestión empresarial.

Fases del Control de Gestión: resulta importante, para poder realizar un diagnóstico de la situación del Sistema de Control de Gestión de una organización, destacar un grupo de aspectos que definen el nivel o grado de

complejidad y conformación de los sistemas de control de gestión atendiendo a un grupo de características:

- Calidad y con fiabilidad en la contabilidad, cultura organizativa.
- Complejidad de la actividad, posibilidad de formalización del proceso, características del entorno, tipo de estructura.
- Especialización de la actividad y de los centros de responsabilidad, un mayor peso en factores de carácter estratégico como planes, presupuestos, proyectos, entre otros.

Según Jordán (1997), "el Control de Gestión pasa por distintas fases en su aplicación, en dependencia de las características de cada organización y los objetivos propuestos por éstas."

- Fase 0: Situación inicial.

Contabilidad General, producida anualmente con orientación fiscal. Retrasos de seis meses desde el cierre del ejercicio. Documentos de gestión puntuales. No existe la contabilidad de gestión.

1. Pedidos clientes
2. Cifras de ventas
3. Tesorería a corto plazo.
4. Sistemas de evaluación estáticos e informales de los resultados.

- Fase 1: Acciones simultaneadas.

Se mejora en algo lo existente. Contabilidad operativa.

Creación de un cuadro de mando mínimo basado en indicadores financieros y de la organización (periodicidad: un mes). Puesta en marcha de una Contabilidad más orientada a la gestión. Obtención mensual de resultados (semestral, trimestral y por último mensual).

Ésta puesta en marcha supone la de una organización administrativa de cierto nivel.

- Fase 2: Acciones simultaneadas.

Creación y puesta en marcha de una Contabilidad Analítica, lo que supone la identificación y formalización de Centros de Responsabilidad a la vez que la consideración de los Factores Críticos del Éxito del negocio.

Enriquecimiento del Cuadro de Mando:

1. Se dispone de datos contables de mayor calidad.
2. Resultados analíticos.
3. Indicadores NO financieros de los Centros de Responsabilidad.
4. Paso del seguimiento estático al dinámico.

- Fase 3: Puesta en marcha de previsiones a corto plazo.

1. Presupuestos anuales por meses.
2. Estados Financieros anuales provisionales.

Integración en el Cuadro de Mandos de los presupuestos y análisis de desviaciones. Utilización del Cuadro de Mando como detector de desviaciones. Sistema de presupuestos más desagregados.

- Fase 4: Acciones simultaneadas.

1. Elaboración de un plan estratégico "deslizante", esencialmente financiero, por centros de responsabilidad.
2. Integración del presupuesto a un año en el plan estratégico como primer año del plan.

Asociación del corto y mediano plazo en un horizonte más amplio.

- Fase 5: Extensión del proceso presupuestario a dos o tres años.

El plan operativo se alarga: menos de tres años y mayor de uno. Existen planes de acción con su traducción a términos financieros.

- Fase 6: Concordancia en el tiempo de los elementos siguientes:

1. Plan estratégico mayor de 5 años.
2. Plan operativo mayor de 1 año y menor de 3.
3. Presupuesto: 1 año.

Seguimiento de resultados presupuestario como proceso de aprendizaje. Integración del seguimiento de resultados al proceso provisional. Cierta flexibilidad en las fechas de elaboración de planes.

- Fase 7: Integración formal.

Integración formal de los resultados presentes en la definición de los planes de acción a mediano y largo plazo (desaparición eventual de la noción de presupuesto anual).

Consolidación de los Centros de Responsabilidad tanto en el aspecto de resultados (contables o no) como en el de previsiones a corto plazo.

- Fase 8: Delegación de responsabilidades de gestión.

Utilización de un sistema de seguimiento provisional integrado bajo el aspecto de delegación de responsabilidades de gestión. Cambio de orientación en los criterios de resultados.

Es necesario destacar que no todas las organizaciones deben estar en la fase más alta e incluso no tienen necesidad de encontrarse en las de mayor nivel. Todo depende de las características de la organización en específico.

Una organización con determinado grado de centralización, de producción única, y estable en cuanto a su cuota de mercado, de pequeño tamaño y con criterios de supervivencia, no tendrá las mismas necesidades de control que una muy descentralizada, de mediano o gran tamaño, con una amplia variedad en su producción y muchos competidores, gran diversidad en su estructura, un entorno turbulento, y con criterios de maximizar beneficios. Esta clasificación posee una notable importancia metodológica, ya que permite organizar el trabajo analítico a la hora de diagnosticar cual es la situación actual de los sistemas de control de gestión en las organizaciones y establecer cuáles serán las principales acciones que de forma inmediata podrán poner a las organizaciones en posibilidades de avanzar a estadios superiores en la ejecución de la función de control con mayores niveles de eficiencia y eficacia.

EL OBJETIVO DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL Y SU IMPORTANCIA EN LOS NIVELES DE GESTIÓN BAJO EL ENFOQUE SISTEMÁTICO.

El objetivo de la gestión empresarial: Formar especialistas altamente calificados en el trabajo corporativo e institucional en las diversas áreas de la administración pública o privada, así como el dominio eficiente de las normas jurídicas en cuestión laboral, empresarial y social; comprender las tendencias macroeconómicas del mundo empresarial y financiero; desarrollar habilidades para el manejo adecuado del comportamiento Humano y finalmente analizar los estados contables que representan el estado de salud financiera de la empresa y todos los elementos fiscales.

Determinar las necesidades internas de información, relativas a las funciones, actividades y procesos administrativos de la organización y a su satisfacción.

Perfeccionar el flujo organizacional de la información y el nivel de comunicación.

Manejar eficientemente los recursos organizacionales de información, mejorar las inversiones sucesivas en los mismos y mejorar su aprovechamiento.

Entrenar a los miembros de la organización en el manejo o la utilización de los recursos informacionales.

Contribuir a modernizar o perfeccionar las actividades organizativas y sus procesos administrativos.

Garantizar la calidad de los productos de la organización y asegurar su disseminación efectiva.

Determinar las necesidades de información externa de la organización y satisfacerlas.

Análisis desde el punto de vista grupal:

Cuando la información no se gestiona bien ocurren los siguientes problemas:

- Se crea confusión en los funcionarios, debido al exceso de información innecesaria.
- Se dificulta el acceso a la información dentro de la organización.
- Existe una divulgación deficiente de la información, razón por la cual no circula.
- Sobrecarga de información.
- No se valora la información.

- Bajo nivel de uso y análisis de la información.
- Inercia organizacional.
- Divulgación y compartimentación de la información deficiente.

Procesos lentos de toma de decisiones.

- Duplicidad de la información.

La gestión de la información se realiza en las organizaciones no sólo de manera aislada por cada individuo sino además de manera colectiva, o sea, organizacional.

Niveles de gestión empresarial bajo el enfoque sistemático desde el punto de vista del sistema y su importancia.

Los sistemas de control para una gestión estratégica, eficiente y eficaz.

De todo lo planteado hasta aquí se infiere que los sistemas de control para garantizar una gestión verdaderamente eficiente y eficaz deben contar con un grupo de características que lo despeguen de su carácter netamente contable y operativo.

Según Ma. Isabel González (1999, p. 29.), define eficiencia como una "...simple relación, entre las entradas y salidas de un sistema"; magnitudes como la productividad son representativas desde este punto de vista. Otros autores asocian la eficiencia el hecho de alcanzar sus objetivos optimizando la utilización de sus entradas. Este punto de vista obliga al anterior a considerar que la salida se ajusta a lo programado y por tanto la organización es al mismo tiempo eficaz.

Si se ajustan estas observaciones al sistema, hay que centrarse en el modo de lograr eficiencia y eficacia, no en la gestión sino en el proceso propio de control de esa gestión.

Precisamente, en los aspectos propuestos para superar las limitaciones del control de gestión, estará la vía para alcanzar ciertos niveles de efectividad en el proceso al contar con un carácter sistémico, un enfoque estratégico, y no sólo alcanzar los aspectos formales sino que se le ofrece un peso significativo a los aspectos no formales del control. Es por ello que el sistema debe plantear la utilización de los diferentes aspectos que completan un sistema de control para que pueda medir verdaderamente la eficiencia y la eficacia de la gestión.

Los aspectos propuestos para otorgarle al sistema medios de medición eficientes y eficaces de la gestión estarán vinculados con los aspectos no formales del control y los cuadros de mando, asumiendo, como es evidente, la previa existencia de los aspectos formales del control.

Análisis: Partiendo de la base de objetivos efectivos, predefinidos para un período determinado y que contemplen un verdadero reto para la organización, y los caminos propuestos para llegar a ese futuro planteado, el sistema de control debe tener su base en una estructura definida para:

Agrupar bajo un criterio de similitud en sus funciones a departamentos que participen directamente en la actividad fundamental.

Agrupar o diferenciar otros departamentos que sirven de apoyo directo a la actividad fundamental.

Departamentos o centros de responsabilidad que participen directamente en otras actividades que estén contempladas en los objetivos globales. Estos centros pueden formar parte o no de los de la actividad fundamental.

Estos elementos garantizarán un nivel de descentralización que, como se ha descrito, necesitará un control más formalizado, pero este proceso dependerá en gran medida, del grado de formalización que permita la actividad fundamental.

Importancia:

Los nuevos sistemas de dirección de las empresas exitosas y competitivas, se encaminan hacia una descentralización y polivalencia en el trabajo, donde el liderazgo participativo, y la pro actividad forman parte de una filosofía de calidad total en el servicio a sus clientes externos e internos.

En la gestión de recursos humanos (GRH) tiene que desarrollarse sobre tres bases de conocimiento: del ingeniería de diseño, técnico económica organizativa y el de comportamiento humano en las organizaciones; y que debe estar además sustentada bajo la premisa de un enfoques sistémico, proactivo.

Se destaca el carácter sistémico de la GRH, planteando una interdependencia entre los tres subsistemas: el subsistema de organización; el de selección y desarrollo de personal; y el formado por el hombre y las distintas interacciones que el mismo establece. A partir de la determinación de la misión.

Visualizar como proceso de actuación dentro de la empresa.

El enfoque sistémico: Los avances tecnológicos y el ambiente social en el cual opera la empresa influye en sus necesidades y determina, en definitiva, el tipo de estructura apropiada de su organización; estos son los motivos primordiales en el enfoque sistemático y su desarrollo.

La organización está integrada por dos sub-sistemas: el proceso de la información y la toma de decisiones, y la interacción entre los mismos está perfectamente enfocada desde el punto de vista "sistemático". Esto viene ilustrado como un rango esencial en la "Teoría Behaviourista de la Organización" de Cyert y March. Estos autores veían la organización dividida en una serie de sub-sistemas que actúan entre sí, prestando especial atención a los límites entre estos dos sub-sistemas.

La organización sistemática tiene varios sub-sistemas:- Operativos. Que tratan de alcanzar los objetivos establecidos de forma eficaz eficiente.- Coordinadores. Se refiere a pasar los objetivos a planes y procedimientos de la operación.- Estratégico. Que relacionan las actividades de la organización con su mercado o entorno inmediato. Por ejemplo, la introducción de nuevos procedimientos tecnológicos (Intranet) puede reducir la dependencia del sub-sistema coordinador en lo referido a sistemas de control administrativo y planificación, creando nuevos problemas en la gestión. Esto puede considerarse un problema entre los límites del sub-sistema operativo y el coordinador.

Análisis grupal: Hemos estudiado brevemente las estructuras y el enfoque del diseño de los sistemas que creemos adecuados para la gestión de nuestra empresa. Pero el gran problema técnico es que su desarrollo resulta a veces demasiado complejo, pero la forma en que los hemos enunciado nos puede

servir en la práctica para el desarrollo de la estructura de nuestra propia empresa. Los problemas para el enfoque sistemático podemos resumirlos así:

- La falta de claridad en la interpretación de los postulados, y por ello causa confusión.
- Hay que dedicar considerables recursos al desarrollo y formación del personal.
- La organización debe estar muy pendiente de las comunicaciones internas y precisa un alto nivel de calidad en la gestión empresarial para trabajar con eficacia.
- Es necesario dedicar mucho tiempo para administrar las estructuras del sistema
- Todos los integrantes del sistema tienen que tener responsabilidades en la comunicación, para que esta sea eficaz.

Aportes grupales: cuando estamos hablando del verdadero objetivo de la gestión empresarial podemos tomar en cuenta que, la empresa moderna debe asumir el desafío y modificar su gestión para competir con éxito en el mercado; si no deciden a incorporarse en forma efectiva a la economía digital, entonces, se verá en constantes riesgos y esto traerá como consecuencia que quede en peligro ante el mercado competidor. Se puede decir que la mayor parte de las empresas se han visto en la necesidad de tomar una gestión empresarial de adaptación a los cambios y a las nuevas circunstancias presentes o durante el campo cambiante. Hay que prepararse para afrontar las situaciones conflictivas del entorno, ya que si es capaz de enfrentarse a esos obstáculos, siendo grandes o pequeños, se podrán alcanzar las metas empresariales y así obtener ventaja competitiva con respecto a la competencia y a las diversas ofertas del mercado.

Conclusión

Cuando realizamos un análisis de todos los aspectos organizacionales, nos damos cuenta de que el proceso de estudio de una organización va más allá de su dirección, también toca el aspecto sistémico, ya que con la tecnología de

información y de las comunicaciones extiende sus canales de comercialización y facilidad en el desarrollo de la gestión administrativa de la misma.²³

LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EMPRESARIAL.

El concepto de gestión: posee preliminares básicos correspondientes a la organización, lo que implica que éste aplicado en una empresa o en un negocio examina algunos de los objetivos principales correspondientes a la misma.

Es importante tener en cuenta en este concepto que ninguna empresa puede subsistir si no posee algún tipo de beneficio, por lo que siempre se debe mantener un cierto nivel de competencia con las otras empresas que se dedican a fabricar y elaborar los mismos productos que la nuestra. El concepto de gestión se mueve en un ambiente en el cual, por lo general, los recursos disponibles escasean, y en base a esto, la persona encargada de la gestión debe aplicar diferentes fórmulas para que se esta manera se logren persuadir y motivar constantemente a todas las fuentes del capital empresarial, con el objetivo de lograr que las mismas apoyen todos los proyectos que la empresa planea emprender.

Los elementos de esta gestión son: Debemos decir que el concepto de gestión aplicado a la administración de empresas obliga a que la misma cumpla con cuatro funciones fundamentales para el desempeño de la empresa; la primera de esas funciones es la planificación, que se utiliza para combinar los recursos con el fin de planear nuevos proyectos que puedan resultar redituables para la empresa, en términos más específicos nos referimos a la planificación como la visualización global de toda la empresa y su entorno correspondiente, realizando la toma de decisiones concretas que pueden determinar el camino más directo hacia los objetivos planificados. La segunda función que le corresponde cumplir al concepto de gestión es la organización en donde se agrupan todos los recursos con los que la empresa cuenta, haciendo que trabajen en conjunto, para así obtener un mayor aprovechamiento de los mismos y tener más posibilidades de obtener resultados. La dirección de la empresa en base al concepto de gestión implica un muy elevado nivel de

²³ <http://controldegestionadministrativajsnb.blogspot.com/2012/12/control-de-gestion-el-control-de.html>

comunicación por parte de los administradores para con los empleados, y esto nace a partir de tener el objetivo de crear un ambiente adecuado de trabajo y así aumentar la eficacia del trabajo de los empleados aumentando las rentabilidades de la empresa.

El control es la función final que debe cumplir el concepto de gestión aplicado a la administración, ya que de este modo se podrá cuantificar el progreso que ha demostrado el personal empleado en cuanto a los objetivos que les habían sido marcados desde un principio.

Teniendo todo esto que ha sido mencionado en cuenta, podemos notar la eficiencia que posee el hecho de llevar a cabo la administración de empresas en base al concepto de gestión. El mismo aporta un nivel mucho más alto de organización permitiendo así que la empresa pueda desempeñarse muy bien en su área de trabajo. En el caso de que emprenda un nuevo negocio o una empresa, con el objetivo de que la misma llegue a grandes estatutos empresariales, le recomendamos entonces que la administración correspondiente a su empresa se encuentre regida por el concepto de gestión, y de esta manera se aumentaran los niveles de posible éxitos que se pueda tener en la empresa.

Medios técnicos: Este es un programa técnico orientado a formar personal capacitado para el apoyo en la ejecución del proceso administrativo de una empresa (privada o pública), de pequeño o mediano nivel, de manera que posteriormente pueda emprender o complementar estudios superiores en este campo por medio de un Diplomado o Bachillerato en Administración de Negocios. El estudiante recibe una serie de cursos que han sido seleccionados cuidadosamente y que le permitirán desempeñar sus labores con criterios de eficacia y eficiencia, de manera que pueda incorporarse al mercado laboral en un tiempo relativamente corto.

Niveles Institucionales: La disciplina administrativa, concebida según Kliksberg (1996) como la encargada de estudiar y explicar el comportamiento de las organizaciones así como de generar las herramientas técnicas que faciliten la conducción y gerencia eficiente de las mismas, parece llamada a adaptarse a

los cambios en la noción de organización, en forma general, y en la de empresa, en sentido estricto.

Nivel operacional: El objetivo es integrar los procesos empresariales en los niveles estratégicos, tácticos y operacionales con un enfoque holístico orientado a la creación del valor en los procesos empresariales, aplicando medición de desempeño enmarcado en la gestión del conocimiento de la empresa. MIPE trata de realzar los inductores de creación de valor como son: las relaciones estratégicas con los proveedores y los clientes, los procesos internos críticos, los recursos humanos etc. MIPE es el apalancamiento para aumentar la capacidad de respuesta e innovación de los trabajadores dentro de los procesos empresariales con el soporte de los SI y TI.

El programa de desarrollo de mandos intermedios:

¿Cómo conseguir que una organización pueda dotarse de unos mandos intermedios capaces de gestionar a las personas consiguiendo conjugar buenos resultados y fidelidad a la organización? El primer elemento es conseguir la implicación para el desarrollo de los mandos intermedios en el Comité de Dirección. A partir de ahí es necesario establecer un plan de desarrollo de habilidades para la efectiva gestión de equipos, que pueda recoger los principios desarrollados anteriormente. Dicho plan podría estructurarse de la forma siguiente:

Fase 1: Diagnóstico de la Situación Actual. Ya sea a partir de un clima laboral anónimo por departamentos, o a partir de entrevistas tanto a mandos intermedios como a integrantes de los equipos, para conseguir identificar los principales problemas. En este punto es clave configurar qué visión de mando intermedio es necesario definir para la organización, y a partir de qué valores corporativos y personales debe de fundarse su liderazgo. A continuación debería realizarse la definición del perfil ideal es de gestor de equipos.

Fase 2: Identificación de Áreas de Mejora y Objetivos de Desarrollo Personal y Profesional. En este punto es necesario definir especialmente qué personas van a participar en la organización del programa de desarrollo de habilidades.

Fase 3: Desarrollo de Habilidades. Plan de aprendizaje y desarrollo a impartir a lo largo del ejercicio, en sesiones colectivas o individuales; mediante la siguiente propuesta de acciones formativas adaptadas a las especificidades definidas en las fases 1 y 2. El buen gestor de equipo es una persona que ha elegido serlo, pero a fin de asegurar la efectividad, no solamente es necesario su compromiso y lealtad hacia determinados valores, hacia la compañía y su equipo, sino también la implicación, y que la propia organización pueda proporcionar un programa de desarrollo de habilidades, así como los medios para dotarle de las suficientes capacidades que permitan su desarrollo efectivo. Solamente así se conseguirá dotar a la organización de verdaderos agentes propiciadores y ejecutores de los cambios a que obliga nuestro entorno.

Bueno Campos E. (1989) Economía de la Empresa. Análisis de las decisiones empresariales. Ed Pirámide. S.A, Madrid.; Díaz A. (1993), dice: “La medición del proceso de evaluación de la acción empresarial está estrechamente vinculada con la planeación y el establecimiento de objetivos. Como un sistema de control debería medir decisiones correctas, es importante que los objetivos establecidos en el proceso de planeación sean relevantes para el propósito de la empresa. También se requiere que los controles sean suficientemente sencillos para que puedan comprenderse, mostrar de una manera oportuna desviaciones en relación con los estándares para que puedan iniciarse acciones correctivas antes de que se conviertan en grandes problemas”

Los patrones de evaluación son modelos que se establecen previamente para permitir la comparación de los resultados con los objetivos alcanzados. Por medio de la comparación con el patrón pueden evaluarse los resultados obtenidos y verificar que ajustes y correcciones deben realizarse en el sistema, con el fin de que funcione mejor.

Se utilizan varios patrones, esto pueden ser:

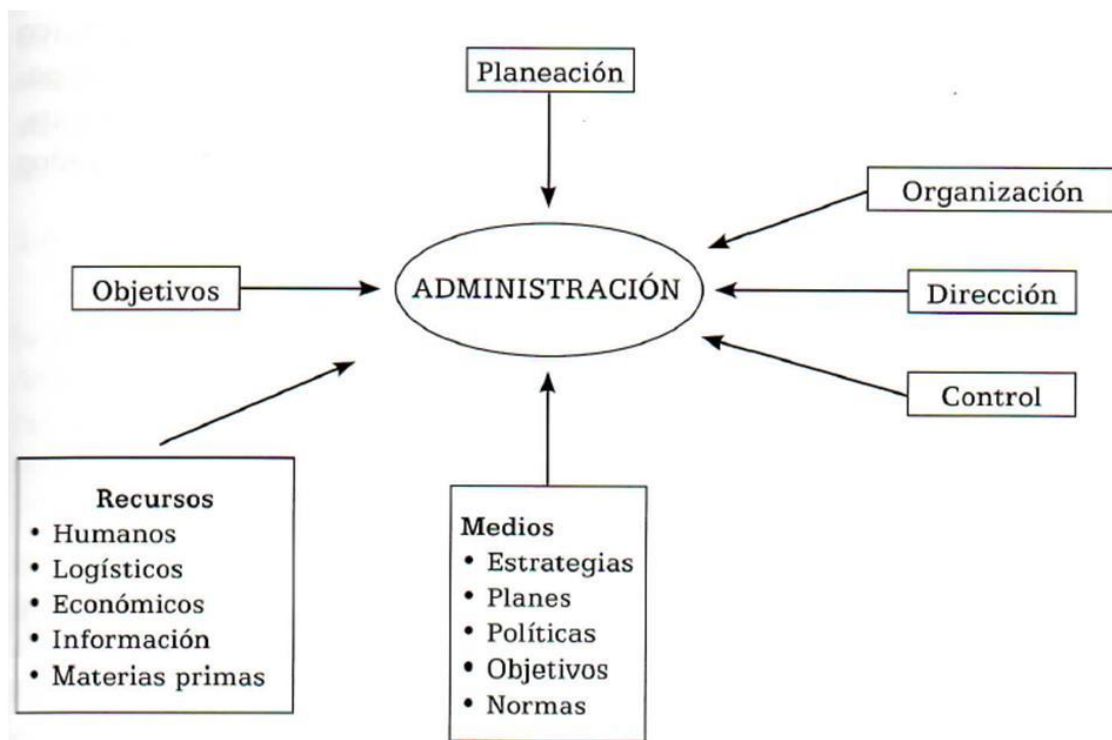
Patrones de cantidad: son los que se expresan en números o en cantidades, como por ejemplo, números de empleados, porcentaje de rotación de empleados, número de admisiones, índice de accidentes, etc.

Patrones de calidad: son los que se relacionan con aspectos no cuantificables, como por ejemplo, métodos de selección de empleados, resultados de entrenamiento, funcionamiento de la evaluación del desempeño, entre otros.

Patrones de tiempo: consisten en comparar el tiempo de acción entre los diferentes objetivos, ejemplo; la rapidez con que se integra e personal recién admitido, la permanencia promedio del empleado en la empresa, el tiempo de procesamiento de las requisiciones de personal, etc.

Patrones de costo: son los costos, directos e indirectos empleados en la organización, entre ello tenemos, de la rotación de personal, de los accidentes en el trabajo, de los beneficios sociales, de las obligaciones sociales, de la relación costo-beneficio del entrenamiento.²⁴

Grafico 3: Concepto de Administración



Fuente: Gestionadministrativa.blogspot.com

Elaborado por: Javier Vinueza, Pedro Noboa.

²⁴ <http://grupo3gestionadministrativa.blogspot.com/2009/02/la-gestion-empresarial-resumen-1.html>

2.2 MARCO LEGAL

CONSTITUCIÓN DEL ECUADOR, sección quinta, Educación, Art. 26, 27, 28, 29

Art. 26.- La educación es un derecho de las personas a lo largo de su vida y un deber ineludible e inexcusable del Estado. Constituye un área prioritaria de la política pública y de la inversión estatal, garantía de la igualdad e inclusión social y condición indispensable para el buen vivir.

Las personas, las familias y la sociedad tienen el derecho y la responsabilidad de participar en el proceso educativo.

Art. 27.- La educación se centrará en el ser humano y garantizará su desarrollo holístico, en el marco del respeto a los derechos humanos, al medio ambiente sustentable y a la democracia; será participativa, obligatoria, intercultural, democrática, incluyente y diversa, de calidad y calidez; impulsará la equidad de género, la justicia, la solidaridad y la paz; estimulará el sentido crítico, el arte y la cultura física, la iniciativa individual y comunitaria, y el desarrollo de competencias y capacidades para crear y trabajar. La educación es indispensable para el conocimiento, el ejercicio de los derechos y la construcción de un país soberano, y constituye un eje estratégico para el desarrollo nacional.

Art. 28.- La educación responderá al interés público y no estará al servicio de intereses individuales y corporativos. Se garantizará el acceso universal, permanencia, movilidad y egreso sin discriminación alguna y la obligatoriedad en el nivel inicial, básico y bachillerato o su equivalente. Es derecho de toda persona y comunidad interactuar entre culturas y participar en una sociedad que aprende. El Estado promoverá el diálogo intercultural en sus múltiples dimensiones. El aprendizaje se desarrollará de forma escolarizada y no escolarizada. La educación pública será universal y laica en todos sus niveles, y gratuita hasta el tercer nivel de educación superior inclusive.

Art. 29.- El Estado garantizará la libertad de enseñanza, la libertad de cátedra en la educación superior, y el derecho de las personas de aprender en su propia lengua y ámbito cultural. Las madres y padres o sus representantes

tendrán la libertad de escoger para sus hijas e hijos una educación acorde con sus principios, creencias y opciones pedagógicas.²⁵

LEY ORGÁNICA DE DEFENSA DEL COSUMIDOR capítulo III artículos 6, 7,8

Art. 6.- Publicidad Prohibida.- Quedan prohibidas todas las formas de publicidad engañosa o abusiva, o que induzcan a error en la elección del bien o servicio que puedan afectar los intereses y derechos del consumidor.

Art. 7.- Infracciones publicitarias.- Comete infracción a esta Ley el proveedor que a través de cualquier tipo de mensaje induce al error o engaño en especial cuando se refiere a:

1. País de origen, comercial o de otra índole del bien ofrecido o sobre el lugar de prestación del servicio pactado o la tecnología empleada;
2. Los beneficios y consecuencias del uso del bien o de la contratación del servicio, así como el precio, tarifa, forma de pago, financiamiento y costos del crédito;
3. Las características básicas del bien o servicio ofrecidos, tales como componentes, ingredientes, dimensión, cantidad, calidad, utilidad, durabilidad, garantías, contraindicaciones, eficiencia, idoneidad del bien o servicio para los fines que se pretende satisfacer y otras; y,
4. Los reconocimientos, aprobaciones o distinciones oficiales o privadas, nacionales o extranjeras, tales como medallas, premios, trofeos o diplomas.

Art. 8.- Controversias derivadas de la publicidad.- En las controversias que pudieren surgir como consecuencia del incumplimiento de lo dispuesto en los

²⁵ <http://www.cetid.abogados.ec/archivos/95.pdf>

artículos precedentes, el anunciante deberá justificar adecuadamente la causa de dicho incumplimiento.

El proveedor, en la publicidad de sus productos o servicios, mantendrá en su poder, para información de los legítimos interesados, los datos técnicos, fácticos y científicos que dieron sustento al mensaje.

2.3 MARCO CONCEPTUAL

- **Estrategia:** Las estrategias son los medios para lograr los objetivos. Diferentes estrategias empresariales incluyen la expansión geográfica, diversificación, adquisición de competidores, obtención de control sobre los proveedores o distribuidores, desarrollo de productos, entre muchas otras cosas que afecten directa o indirectamente a la organización.²⁶
- **Marketing:** El marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes.²⁷
- **Gestión:** Es la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos, con el adecuado uso de los recursos disponibles.
- **Administración:** El proceso de planear, organizar, liderar y controlar el trabajo de los miembros de la organización y de utilizar todos los recursos disponibles de la empresa para alcanzar los objetivos organizacionales establecidos.²⁸
- **Servicio:** Un servicio es una obra, una realización o un acto que es esencialmente intangible y no resulta necesariamente en la propiedad de algo. Su creación puede o no estar relacionada con un producto físico. Complementando ésta definición, cabe señalar que según los mencionados autores, los servicios abarcan una amplia gama, que va desde el alquiler de una habitación de hotel, el depósito de dinero en un banco, el viaje en avión a la visita a un psiquiatra, hasta cortarse el cabello, ver una película u obtener asesoramiento de un abogado. Muchos servicios son intangibles, en el sentido de que no incluyen casi

²⁶ Fredd David.

²⁷ Phillip Kotler.

²⁸ Stoner, J. y R. Freeman

ningún elemento físico, como la tarea del consultor de gestión, pero otros pueden tener un componente físico, como las comidas rápidas.²⁹

- **Promoción:** la promoción como uno de los instrumentos fundamentales del marketing con el que la compañía pretende transmitir las cualidades de su producto a sus clientes, para que éstos se vean impulsados a adquirirlo.; por tanto, consiste en un mecanismo de transmisión de información.³⁰
- **Rentabilidad:** En Economía, la rentabilidad hace referencia al beneficio, lucro, utilidad o ganancia que se ha obtenido de un recuso o dinero invertido. La rentabilidad se considera también como la remuneración recibida por el dinero invertido. En el mundo de las finanzas se conoce también como los dividendos percibidos de un capital invertido en un negocio o empresa. La rentabilidad puede ser representada en forma relativa (en porcentaje) o en forma absoluta (en valores).³¹
- **Calidad Total:** La Calidad Total es el modo de gestión de una organización, centrada en la calidad, basada en la participación de todos sus miembros y dirigida al éxito a largo plazo para la satisfacción del cliente y de las ventajas para todos los miembros de la organización y para la sociedad. Y todo al menor costo posible. Se debe de pasar de hablar de la calidad en términos de eficacia (hacer las cosas bien) a calidad en términos de eficiencia (hacer las cosas bien, a la primera y al menor costo posible), con el objetivo de lograr la excelencia.³²
- **Producto:** Un conjunto de atributos (características, funciones, beneficios y usos) que le dan la capacidad para ser intercambiado o usado. Usualmente, es una combinación de aspectos tangibles e intangibles. Así, un producto puede ser una idea, una entidad física (un bien), un servicio o cualquier combinación de los tres. El producto existe para propósitos de intercambio y para la satisfacción de objetivos individuales y de la organización.³³

²⁹ Kotler, Bloom y Hayes

³⁰ Diccionario de Marketing, de Cultural S.A

³¹ <http://www.gerencie.com/rentabilidad.html>

³² <http://www.caballano.com/ca.htm>

³³ American Marketing Asociation (A.M.A.)

- **Evaluación de desempeño:** La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro.³⁴
- **Talento humano:** La actividad empresarial estratégica compuesta por un conjunto de políticas, planes, programas y actividades realizadas por una organización con el objeto de obtener, motivar, retribuir y desarrollar a las personas que requieren en sus diferentes estructuras para crear una estructura organizacional donde se equilibren los diferentes intereses y se logren los objetivos y metas organizacionales de la empresa.³⁵
- **Investigación de Mercado:** El diseño, la obtención, el análisis y la presentación sistemáticos de datos y descubrimientos pertinentes para una situación de marketing específica que enfrenta la empresa.³⁶
- **Planificación:** Fayol Afirma que la Toma de Decisiones también hace parte de las funciones de la organización. Señaló cómo las funciones del administrador la prevención, organización, coordinación y control, que expresado en términos más actuales no es otra cosa que la planeación, organización, dirección y control.³⁷

2.4 HIPÓTESIS Y VARIABLES

2.4.1 Hipótesis General

Las Estrategias de Marketing incidirán en la Gestión Administrativa del Instituto de Postgrado y Educación Continua (IPEC) de la UNEMI.

2.4.2 Hipótesis Particulares

- La categorización de la UNEMI incidirá en el posicionamiento de la marca del IPEC en la mente de los profesionales de tercer nivel.
- La promoción de los programas del IPEC afectará en la rentabilidad de la UNEMI.
- La calidad máxima en los productos y servicios influirá para lograr una buena evaluación de desempeño del talento humano del IPEC.

³⁴ Chiavenato

³⁵ García, Sánchez y Zapata.

³⁶ Philip Kotler

³⁷ Henry Fayol.

- La investigación de mercado afecta en la planificación de los programas del IPEC.

2.4.3 Declaración de Variables

Hipótesis General

Variable Independiente: Estrategias de Marketing.

Variable Dependiente: Gestión Administrativa.

Hipótesis Particulares

- **Hipótesis particular 1**

Variable Independiente: Categorización de la UNEMI.

Variable Dependiente: Posicionamiento de la Marca.

- **Hipótesis particular 2**

Variable Independiente: Promoción de programas.

Variable Dependiente: Rentabilidad.

- **Hipótesis particular 3**

Variable Independiente: Calidad Máxima en productos y servicios.

Variable Dependiente: Evaluación de desempeño.

- **Hipótesis particular 4**

Variable Independiente: Investigación de mercado.

Variable Dependiente: Planificación.

2.4.4 Operacionalización de las Variables

CUADRO 3: Operacionalización de las Variables

	Variable	Definición	Indicador	Técnicas
Independiente	Estrategias de Marketing	Son aquellas técnicas que el departamento del IPEC emplea para lograr posicionarse y vender sus programas de maestrías a los profesionales.	Tipo de estrategia que el departamento emplea.	- Encuestas - Entrevistas - Observación
	Categorización de la UNEMI	Es el nivel en el que se encuentra categorizada la Universidad Estatal de Milagro, actualmente se encuentra en categoría B.	Nivel de categoría	- Encuestas
	Promoción de programas	Es la forma de dar a conocer los programas de maestrías que ofrece el IPEC tratando de incentivar a los profesionales a adquirir estos productos y de esta forma incrementar la rentabilidad de la UNEMI.	Formas de promocionar los programas.	- Encuestas - Observación
	Calidad Máxima en productos y servicios.	Es la manera de brindar a los profesionales los productos con un trato personalizado amable y cuyo objetivo es hacer que se sientan bien atendidos.	Nivel de calidad brindada	- Encuestas
	Investigación de mercado	Se entiende por la recopilación de información para tener una mejor perspectiva, la cual nos permita tener un panorama más claro y lograr tomar buenas decisiones.	Informes de resultados de las Investigaciones	- Encuestas

	Variable	Definición	Indicador	Técnicas
Dependiente	Gestión Administrativa	La gestión administrativa es la que permite un buen desempeño de las actividades establecidas para lograr los objetivos planteados.	Reportes de la gestión administrativa	- Observación
	Posicionamiento de la Marca	Se refiere al lugar en que se encuentra ubicada la marca dentro del mercado competitivo en este caso el de la educación.	Reportes de posicionamiento.	- Encuesta
	Perfiles y Rentabilidad	Es el conjunto de características del ser humano que te llevan hacia un punto estratégico en el cual te desempeñas de la mejor manera. Rentabilidad es la manera de generar beneficios a la institución.	Reporte de perfiles de profesionales y su rentabilidad	- Encuesta
	Evaluación de desempeño.	Es la herramienta que sirve para medir el rendimiento de cada trabajador en su puesto de trabajo en base a sus cualidades, características, perfiles, etc.	Nivel de desempeño laboral.	- Evaluación.
	Planificación	Corresponde a la elaboración de métodos bien diseñados para lograr los objetivos establecidos, por lo general esto se hace a comienzos del año.	Número de metas cumplidas	- Encuesta

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN Y SU PERSPECTIVA GENERAL

Investigación Exploratoria: Es un diseño de investigación cuyo objetivo principal es reunir datos preliminares que arrojan luz y entendimiento sobre la verdadera naturaleza del problema que enfrenta el investigador, así como descubrir nuevas ideas o situaciones. Se caracteriza en que la información requerida es definida libremente, el proceso de investigación es flexible, versátil y sin estructura.³⁸

Utilizaremos este tipo de investigación debido a que el problema que es objeto de nuestro estudio no ha sido estudiado a profundidad en la ciudad de Milagro, por tanto se debe realizar una exploración de la información.

Investigación Descriptiva: Se orienta a describir tal o cual fenómeno o problema, es decir explicar el cómo se manifiesta determinado fenómeno. Los estudios de carácter descriptivo, buscan especificar las propiedades importantes del objeto de investigación. Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del Fenómeno a Investigar. Además selecciona una serie de aspectos y luego los mide independientemente para así describir lo que se investiga.³⁹

Consideramos este tipo de investigación debido a que se relacionarán las variables que rodean al problema central de nuestro estudio.

Investigación de Campo: Entendida como el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su

³⁸ (Domínguez, 2011)

³⁹ (Centty Villafuerte, 2006)

naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas, y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. Otra característica de la investigación de campo es que los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad.⁴⁰

Utilizaremos el tipo de investigación de campo a través de la aplicación de herramientas como lo son la encuesta y la entrevista, para poder medir los niveles de interés de la población en nuestro estudio.

Investigación de Mercado: Es la recopilación, registro y análisis sistemático de datos relacionados con problemas del mercado de bienes y servicios. Este método ayuda a saber cuáles son los gustos y preferencias de los clientes potenciales, así como su ubicación, clase social, educación y ocupación, entre otros aspectos, podrá ofrecer los productos que ellos desean a un precio adecuado.⁴¹

Este tipo de investigación también la llevaremos a cabo mediante el desarrollo de la encuesta, ya que por medio de esta se podrá medir el nivel de aceptación de nuestro mercado objetivo en base a nuestra propuesta de negocio.

Investigación Bibliográfica: Es aquella etapa de la investigación científica donde se explora qué se ha escrito en la comunidad científica sobre un determinado tema o problema, además, proporciona el conocimiento de las investigaciones ya existentes como teorías, hipótesis, experimentos, resultados, instrumentos y técnicas usadas acerca del tema o problema que el investigador se propone investigar o resolver.⁴²

Este tipo de investigación lo desarrollamos principalmente en el capítulo II de nuestra investigación, ya que en este incurrimos en la búsqueda de información bibliográfica para poder comparar nuestra investigación otras similares desarrolladas anteriormente.

Investigación Explicativa: Cuando en una investigación el investigador se plantea como objetivos estudiar el porqué de las cosas, hechos, fenómenos o situaciones; a

⁴⁰ (Martínez, 2010)

⁴¹ (Zikmund, 1998)

⁴² (Virreira Sánchez, 1979)

estas investigaciones se les denomina explicativa. En este tipo de investigación se analizan causas y efectos de la relación entre variables.⁴³

Este tipo de investigación se desarrollará en el momento en que se realice la interpretación de los resultados que hayamos obtenido de la realización de las encuestas.

3.2 LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA

3.2.1 Características de la población

La población objeto de estudio en esta investigación son el personal administrativo del IPEC en la actualidad, en total son 6 personas, 1 Director, 1 Secretaria, 1 Coordinador, 1 Asistente de Logística, 1 Auxiliar, 1 Personal de Servicios.

Tomamos también como referencia a los estudiantes que están cursando las Maestrías vigentes que en total son 299, tenemos 2 entrevistas a Gerentes de sucursal de Banco, También hemos considerado de forma aleatoria a 20 profesionales de Milagro.

3.2.2 Delimitación de la población

La población total es el personal administrativo del IPEC, según estructura del Organigrama. Los 299 estudiantes que están cursando las maestrías del IPEC, y las 20 personas que elegimos de forma aleatoria.

3.2.3 Tipo de muestra

El tipo de muestra que vamos a utilizar para esta investigación es probabilístico debido a que todos los individuos de la población tendrán la misma posibilidad de ser escogidos para ser objeto de estudio.

3.2.4 Tamaño de la muestra

Debido a que la población es pequeña en el caso de los colaboradores del IPEC no se realizara la fórmula para el estudio, en el caso de los estudiantes que están cursando las Maestrías por el tamaño de la muestra que es 299 es una cantidad significativa de la población para lo cual aplicaremos la siguiente fórmula:

⁴³ (Mohammad Naghi, 2005)

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

$$n = \frac{299 (0,5)(0,5)}{\frac{(299 - 1)0,05^2}{1,96^2} + (0,5)(0,5)} = 168$$

Los estudiantes que están actualmente cursando los programas de Maestría en el IPEC que según la fórmula son 168, de los cuales 98 son quienes recién inician los módulos de las maestrías a los cuales les haremos las 7 primeras preguntas de la encuesta, mientras que el resto nos responderá desde la 7 en adelante. En el caso de los 20 profesionales aleatorios no aplicaremos fórmula por que la muestra no es grande.

3.2.5. Proceso de selección

Al ser un tipo de muestra probabilística, utilizaremos la selección de datos estratificada ya que la población del personal administrativo del IPEC que pertenecen a distintas actividades y tareas están en el mismo concepto de estudio.

Para lo cual se realizará la selección de datos con un porcentaje equitativo para dichos segmentos y se determinará así el nivel de aceptación.

El segmento al que se hace referencia son las personas que se encuentran en la nómina de matriculados del IPEC y representan el total de estudiantes del IPEC.

3.3 LOS MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS

3.3.1. Métodos teóricos

Histórico – Lógico: Este método se refiere a que en la sociedad los diversos problemas o fenómenos no se presentan de manera azarosa sino que es el resultado de un largo proceso que los origina, motiva o da lugar a su existencia. Esta evolución de otra parte no es rigurosa o repetitiva de manera similar, sino que va

cambiando de acuerdo a determinadas tendencias o expresiones que ayuda a interpretarlos de una manera secuencial.⁴⁴

Utilizaremos este método debido a que a través de las investigaciones de datos históricos con respecto al problema que es objeto de nuestro estudio podemos llegar a un razonamiento lógico para hallar una alternativa de solución que permita mitigar el problema.

Analítico – Sintético: El método analítico-sintético descompone una unidad en sus elementos más simples, examina cada uno de ellos por separado, volviendo a agrupar las partes para considerarlas en conjunto.⁴⁵

Utilizaremos este método debido a que a través de este podremos establecer la relación de causas y efectos al problema que estamos investigando y de este mismo modo se podrá determinar una alternativa de solución al mismo.

Inductivo – Deductivo: La inducción es un modo de razonar que nos lleva de lo particular a lo general, es decir de una parte a un todo, mientras que la deducción es un tipo de razonamiento que nos lleva de lo general a lo particular; es decir de lo complejo a lo simple. La inducción y la deducción no son formas diferentes de razonamiento, ambas son formas de inferencia.

El proceso de inferencia inductiva consiste en exhibir la manera cómo los hechos particulares (variables) están conectados a un todo.⁴⁶

A través de este método nos involucramos en el problema a través de la inducción, y mediante la deducción podremos establecer la mejor alternativa de solución o mitigación del problema.

3.3.2. Métodos empíricos

El método empírico fundamental que utilizaremos es:

Observación: es una técnica de investigación que consiste en observar personas, fenómenos, hechos, casos, objetos, acciones, situaciones, etc., con el fin de obtener determinada información necesaria para una investigación.⁴⁷

⁴⁴ (Centty Villafuerte, 2006)

⁴⁵ (Eyssautier De La Mora, 2006)

⁴⁶ (Planeación Estratégica, 2009)

Mediante este método se pudo apreciar las causas del problema y los efectos que este ha generado en el segmento de la población a las que se dirigirán nuestro proyecto.

3.3.3 Técnicas e instrumentos

La encuesta.- Una encuesta es un estudio observacional en el cual el investigador busca recaudar datos de información por medio de un cuestionario prediseñado, y no modifica el entorno ni controla el proceso que está en observación (como sí lo hace en un experimento). Los datos se obtienen a partir de realizar un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa o al conjunto total de la población estadística en estudio.⁴⁸

Con los resultados de la encuesta determinaremos los aspectos cuantitativos de nuestra investigación y través de los mismos se podrá interpretar el nivel de aceptación que tendría nuestro proyecto como alternativa de solución al problema.

La entrevista.- La entrevista es una técnica para obtener datos que consisten en un diálogo entre dos personas: El entrevistador "investigador" y el entrevistado; se realiza con el fin de obtener información de parte de este, que es, por lo general, una persona entendida en la materia de la investigación.⁴⁹

La entrevista, que estará dirigida a profesionales que tengan experiencia en los temas a tratar, para a través las respuestas que ellos nos brinden información que resultara valiosa para comprender a mayor profundidad el problema en estudio.

3.4 EL TRATAMIENTO ESTADÍSTICO DE LA INFORMACIÓN

Para el procesamiento de los datos obtenidos utilizaremos la herramienta informática de Excel, que es un software desarrollado para realizar cálculos matemáticos, administrativos, financieros que permite organizar y distribuir los datos de una manera ordenada.

⁴⁷ (Crece Negocios)

⁴⁸ (Johnson & Kuby, 2004)

⁴⁹ (Castro, 2009)

Se emplearán tablas estadísticas que resuman los datos obtenidos, además de su representación gráfica para de esta manera facilitar la comprensión y el análisis de los resultados.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Para realizar el análisis de las encuestas debemos ordenarlas y procesar la información recolectada mediante un programa de estadística para representarlas en gráficos de distintas formas, cada pregunta tendrá su detalle y análisis, los porcentajes obtenidos mediante cálculos (la tabulación) mostrarán si incide o no en el problema. De los efectos que ocasionan las estrategias de marketing en la gestión administrativa del IPEC, con las encuestas realizadas podemos demostrar dicho efecto.

Las primeras entrevistas fueron dirigidas al personal administrativo que labora en el IPEC , y luego se procedió a la encuesta a los estudiantes que están cursando los programas de Maestrías, también se procedió a encuestar a 20 profesionales aleatoriamente de Milagro, para tener información científica que sirva de ayuda en la investigación, queríamos varios determinantes por ejemplo la de dos Gerentes de sucursales de una Empresa Financiera, para saber sobre la importancia del marketing interno y externo de la empresa, también tenemos la opinión para conocer de servicios que nos puede ayudar a entender la importancia del marketing como servicio al cliente.

Encuestas realizadas al personal administrativo del IPEC

Pregunta 1

1.- ¿Cree usted que la categoría de la UNEMI influye en los profesionales de tercer nivel de Milagro para considerar hacer una carrera de cuarto nivel?

Cuadro 4. Categoría de la UNEMI influye en los profesionales

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	100%
NO	0	0%
TAL VEZ	0	0%
TOTAL	6	100%

Fuente: Encuesta realizada al personal administrativo del IPEC

Elaborado por: Javier Vinueza, Pedro Noboa.

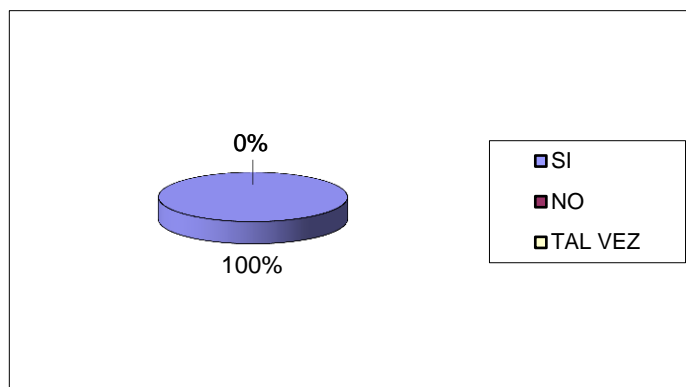


Gráfico 4. Categoría de la UNEMI influye en los profesionales

Análisis de Datos

De las 6 personas encuestadas que laboran en el IPEC, el 100% está de acuerdo en que la categoría de la UNEMI influye los profesionales de tercer nivel de Milagro para considerar hacer una carrera de cuarto nivel

Pregunta 2

¿Está usted de acuerdo en que la categoría de la UNEMI será una ventaja para posicionar al IPEC?

Cuadro 5. La categoría de la UNEMI será una ventaja para el IPEC

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	100%
NO	0	0%
TAL VEZ	0	0%
TOTAL	6	100%

Fuente: Encuesta realizada al personal administrativo del IPEC

Elaborado por: Javier Vinueza, Pedro Noboa.

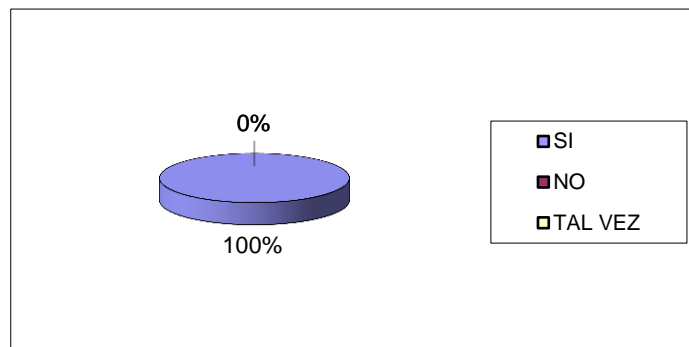


Gráfico 5. La categoría de la UNEMI será una ventaja para el IPEC

Análisis de Datos

De las 6 encuestas realizadas el 100% nos indicó que si está de acuerdo que la categoría de la UNEMI es una ventaja para posicionar al IPEC.

Pregunta 3

¿Conoce usted si existe una planificación, método, patrón promocional que ayude a la difusión de los programas del IPEC?

Cuadro 6. Existe una planificación, método, patrón promocional que ayude a la difusión

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	6	100%
		0%
TOTAL	6	100%

Fuente: Encuesta realizada a las personas que trabajan en el IPEC

Elaborado por: Javier Vinueza, Pedro Noboa.

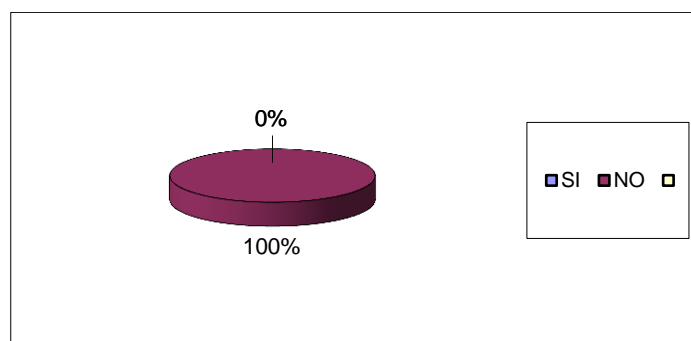


Gráfico 6. Existencia de algún método promocional

Análisis de Datos

De las 6 personas encuestas el 100% no conoce de la existencia de alguna planificación, método, patrón promocional que ayude a la difusión de los programas del IPEC.

Pregunta 4

¿Está usted de acuerdo en que las funciones o actividades en su puesto de trabajo las realiza de manera correcta para que a su vez puedan satisfacer las necesidades de los usuarios?

Cuadro 7. Funciones o actividades de los trabajadores los realizan de manera correcta

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY DE ACUERDO	2	33%
DE ACUERDO	4	67%
UN POCO DE ACUERDO	0	0%
NO TAN DE ACUERDO	0	0%
NADA DE ACUERDO	0	0%
TOTAL	6	100%

Fuente: Encuesta realizada a las personas que trabajan en el IPEC

Elaborado por: Javier Vinueza, Pedro Noboa.

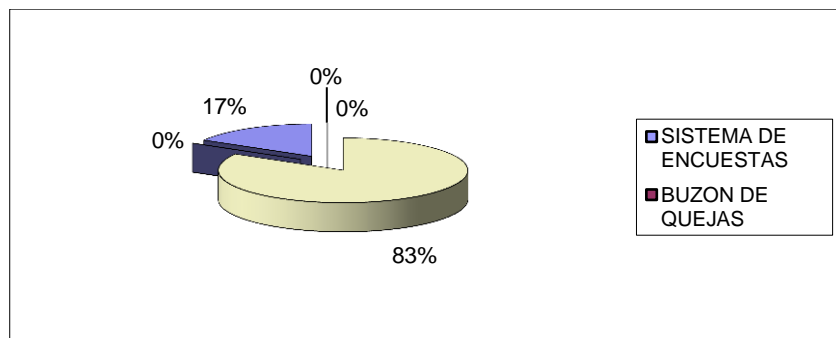


Gráfico 7. Actividades de los colaboradores del IPEC

Análisis de Datos

De los 6 encuestados tenemos que 4 personas que representa el 67% nos indica que está muy de acuerdo en que realiza las funciones en su puesto de trabajo de manera correcta, mientras que 2 personas que representa el 33% nos dice que está de acuerdo en esta actividad de manera en que puede satisfacer las necesidades de los usuarios.

Pregunta 5

¿Con respecto a la pregunta anterior, de qué manera conoce usted si el servicio que ofrece el IPEC y reciben los usuarios es de calidad?

Cuadro 8. Formas de conocer si el servicio que reciben los usuarios es de calidad

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SISTEMA DE ENCUESTAS	0	0%
BUZON DE QUEJAS	0	0%
COMENTARIOS	5	83%
EVALUACIONES PERSONALES	0	0%
NINGUNO	1	17%
OTRO	0	0%
TOTAL	6	100%

Fuente: Encuesta realizada al personal que trabaja en el IPEC

Elaborado por: Javier Vinueza, Pedro Noboa.

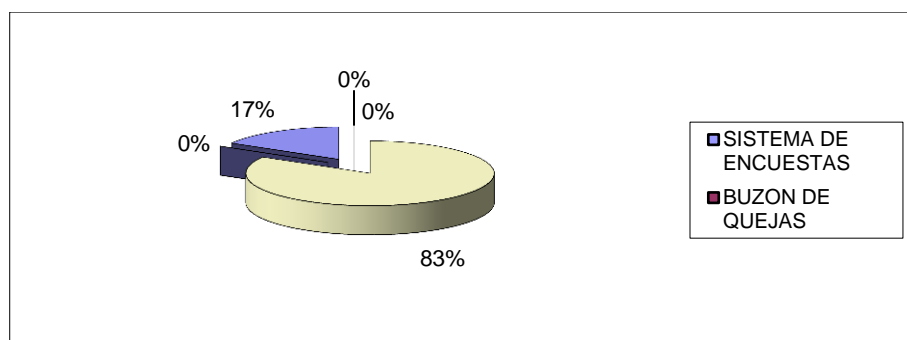


Gráfico 8. La forma de conocer si el servicio que ofrece el IPEC es de calidad

Análisis de Datos

De las 6 personas encuestadas 4 que representan el 83% nos indica que el servicio se lo conoce por medio de comentarios, mientras que 2 representan el 17% nos dice que no hay ningún tipo de sistema que sirva para recopilar este tipo de información

Pregunta 6

¿Cree usted que realizar una investigación de mercado, permitirá conocer las necesidades de los profesionales y así crear los programas según los resultados?

Cuadro 9. La investigación de mercados ayuda a conocer las necesidades para crear programas

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	100%
NO	0	0%
TOTAL	6	100%

Fuente: Encuesta realizada al personal administrativo que labora en el IPEC

Elaborado por: Javier Vinueza, Pedro Noboa.

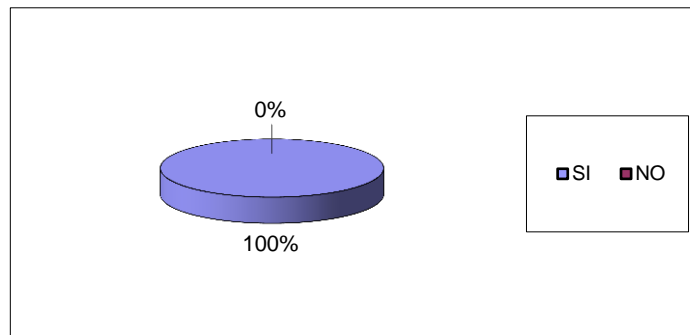


Gráfico 9. La investigación de mercados permitirá hacer programas en base a la necesidad

Análisis de Datos

De las 6 personas encuestadas el 100% está de acuerdo en que las investigaciones de mercado nos ayudaran a conocer las necesidades de los profesionales y así crear programas según los resultados

Pregunta 7

¿En la actualidad cree usted que cuenta con el equipo humano y las herramientas tecnológicas que le permita cumplir con los objetivos del IPEC?

Cuadro 10. Cuenta con el equipo y las herramientas tecnológicas para la gestión

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	100%
NO	0	0%
TAL VEZ	0	0%
TOTAL	6	100%

Fuente: Encuesta realizada al personal administrativo que labora en el IPEC

Elaborado por: Javier Vinueza, Pedro Noboa.

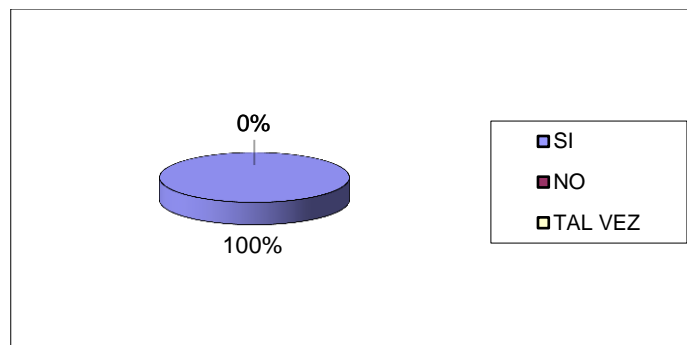


Gráfico 10. Cuenta con el equipo humano y tecnológico para realizar la gestión

Análisis de Datos

De las 6 personas el 100% nos indica que si cuenta con el personal y el equipo tecnológico para cumplir los objetivos del IPEC

Pregunta 8

¿Cree usted que es beneficioso contar con herramientas de Marketing para poder obtener una mejor gestión administrativa?

Cuadro 11. Beneficios de contar con herramientas de Marketing

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	100%
NO	0	0%
TAL VEZ	0	0%
TOTAL	6	100%

Fuente: Encuesta realizada al personal administrativo que labora en el IPEC

Elaborado por: Javier Vinueza, Pedro Noboa.

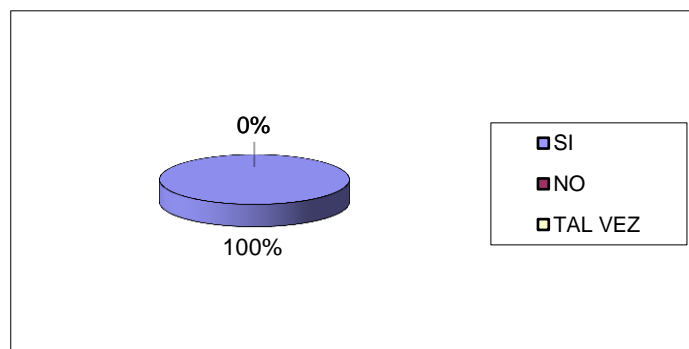


Gráfico 11. A Conoce los beneficios de contar con herramientas de marketing para poder tener una mejor gestión administrativa

Análisis de Datos

De las 6 encuestas el 100% nos indica que si es beneficioso contar con herramientas de marketing para poder obtener una mejor gestión administrativa..

Pregunta 9

¿Está usted de acuerdo en que debe de contar con un plan de promoción para poder tener más aspirantes a los programas de Maestrías?

Cuadro 12. Contar con un plan de promoción para poder obtener más aspirantes a los programas de Maestría

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY DE ACUERDO	6	100%
DE ACUERDO	0	0%
UN POCO DE ACUERDO	0	0%
NO TAN DE ACUERDO	0	0%
NADA DE ACUERDO	0	0%
TOTAL	6	100%

Fuente: Encuesta realizada al personal administrativo del IPEC

Elaborado por: Javier Vinueza, Pedro Noboa.

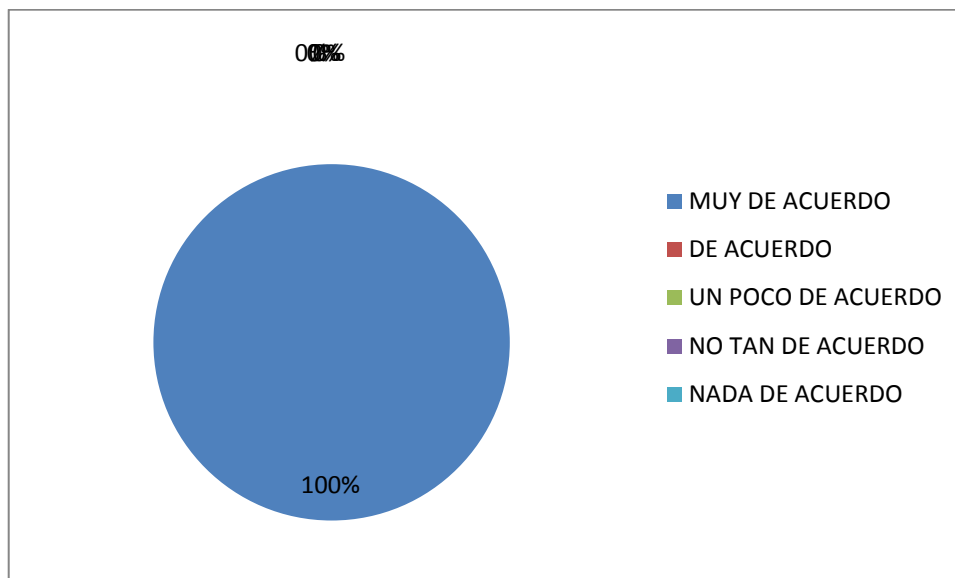


Gráfico 12. Contar con un plan de promoción

Análisis de Datos

De las 6 personas el 100% nos indica que está de acuerdo en contar con un plan de promoción para poder tener más aspirantes a los programas de Maestrías

Pregunta 10

¿Cree usted que el desarrollo de un Plan, Técnica o Estrategia de Marketing ayudan a cumplir con los productos y servicios de calidad del IPEC?

Cuadro 13. Un plan de marketing ayudan a cumplir con los productos y servicios de calidad del IPEC

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	100%
NO	0	0%
TAL VEZ	0	0%
TOTAL	6	100%

Fuente: Encuesta realizada al personal administrativo que labora en el IPEC

Elaborado por: Javier Vinueza, Pedro Noboa.

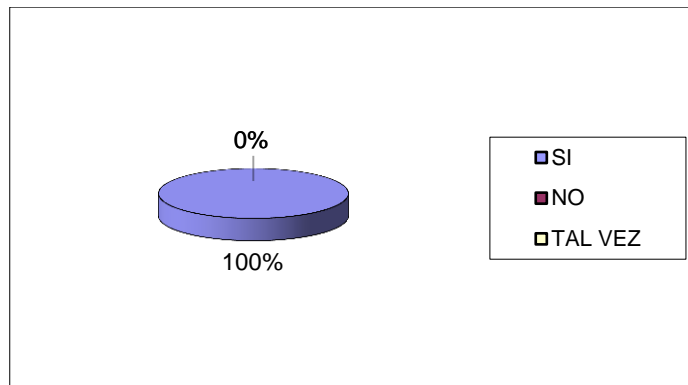


Gráfico 13. Está de acuerdo en que el desarrollo de un plan de marketing ayuda a cumplir con los productos y servicios de calidad del IPEC

Análisis de Datos

De las 6 personas encuestadas el 100% está de acuerdo en que el desarrollo de un plan de marketing ayuda a cumplir con los productos y servicios de calidad del IPEC

Encuesta realizada a las profesionales en general

Pregunta 1

¿Cree usted que con su Título de Tercer Nivel lo hace competitivo en el ámbito laboral?

Cuadro 14. Su título de tercer nivel lo hace competitivo

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	63	68%
NO	24	26%
TAL VEZ	5	5%
TOTAL	92	100%

Fuente: Encuesta realizada a profesionales en general de Milagro

Elaborado por: Javier Vinueza, Pedro Noboa.

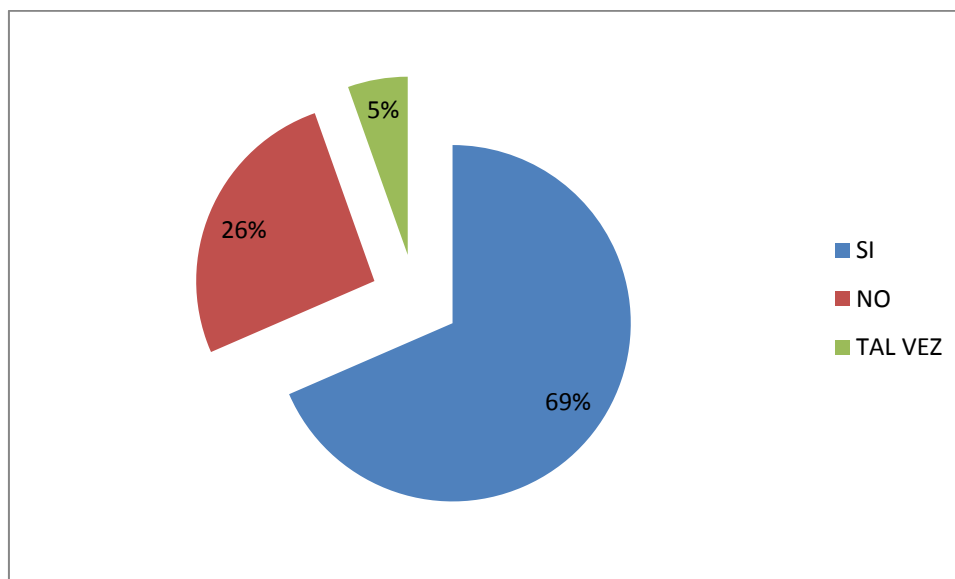


Gráfico 14. Su título de tercer nivel lo hace competitivo

Análisis de Datos

De las 92 personas encuestadas 63 que representa el 69% está de acuerdo en que el título de tercer nivel lo hace competitivo laboralmente, mientras que 24 que representa el 26% no está de acuerdo en que el título de tercer nivel lo hace competitivo laboralmente, y 5 encuestados que es el 5% tal vez su título de tercer nivel lo hace competitivo laboralmente.

Pregunta 2

¿Le gustaría a usted estudiar un Postgrado?

Cuadro 15. Estudiar un Postgrado

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	90	92%
NO	6	6%
TAL VEZ	2	2%
TOTAL	98	100%

Fuente: Encuesta realizada a profesionales en general de Milagro

Elaborado por: Javier Vinueza, Pedro Noboa.

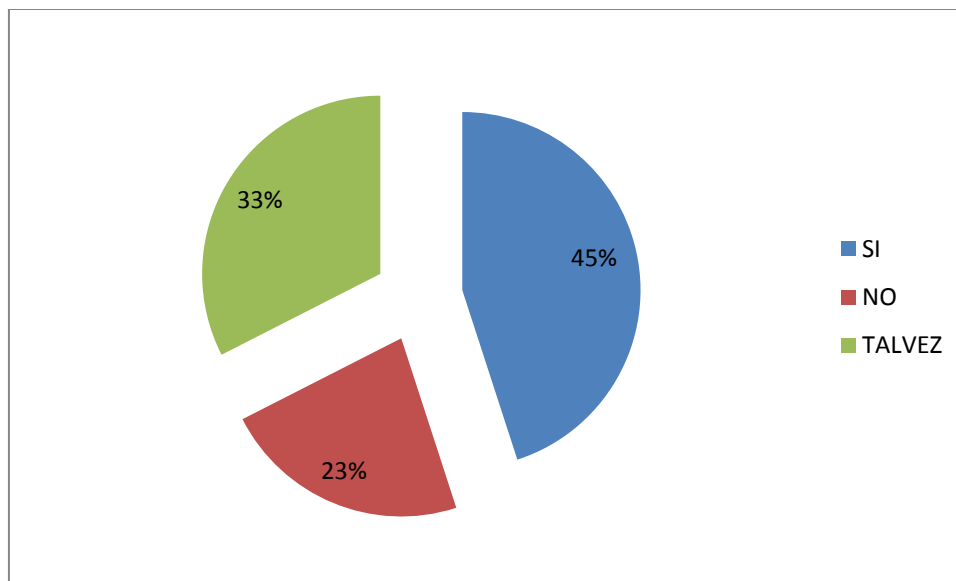


Gráfico 15. Le gustaría estudiar un Postgrado

Análisis de Datos

De las 98 personas encuestadas 90 que representa el 92% está de acuerdo en que les gustaría estudiar un Postgrado, mientras que 6 que representa el 6% no le gustaría estudiar un Postgrado y 2 encuestados que es el 2% tal vez les gustaría estudiar un Postgrado

Pregunta 3

¿De las siguientes Universidades en cuál le gustaría estudiar un Postgrado?

Cuadro 16. Posición

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
UESS	5	5%
UNIVERSIDAD CATOLICA DE GUAYAQUIL	9	10%
UNIVERSIDAD CASA GRANDE	1	1%
UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO	67	74%
UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR	0	0%
UNIVERSIDAD ESTATAL DE GUAYAQUIL	0	0%
UNIVERSIDAD TECNICA DE BABAHOYO	0	0%
OTRA	9	10%
TOTAL	91	100%

Fuente: Encuesta realizada a los estudiantes que están cursando los postgrados.

Elaborado por: Javier Vinueza, Pedro Noboa.

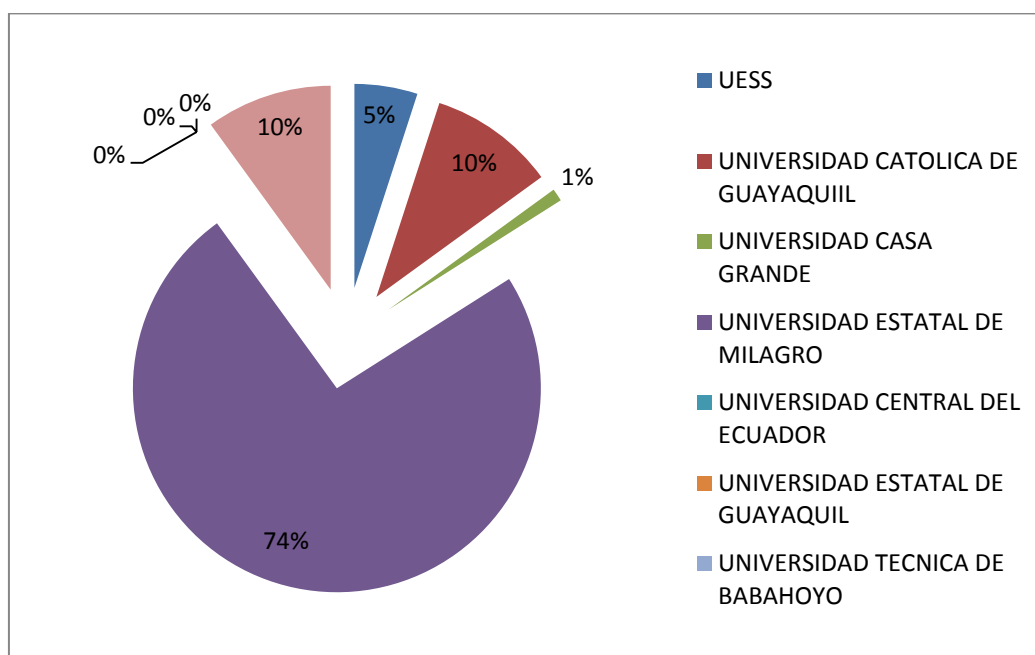


Gráfico 16. En cual Universidad le gustaría estudiar un Postgrado

Análisis de Datos

De las 91 personas encuestadas 67 que representa el 74% le gustaría estudiar un Postgrado en la UNEMI, mientras que 9 que representa el 10% les gustaría estudiar un Postgrado en la Universidad Católica de Guayaquil, 9 encuestados que es el 10% les gustaría estudiar en otra Universidad que no está entre las alternativas.

Pregunta 4

¿De la pregunta anterior indíquenos el por qué?

Cuadro 17. Características

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
INFRAESTRUCTURA	12	13%
CATEGORÌA	29	33%
UBICACIÒN GEOGRAFICA	15	17%
MARCA O IMAGEN	0	0%
EXPERIENCIA	2	2%
CALIDAD ACADÈMICA	31	35%
GRATUIDAD	0	0%
OTRA	0	0%
TOTAL	89	100%

Fuente: Encuesta realizada a profesionales en general de Milagro

Elaborado por: Javier Vinueza, Pedro Noboa.

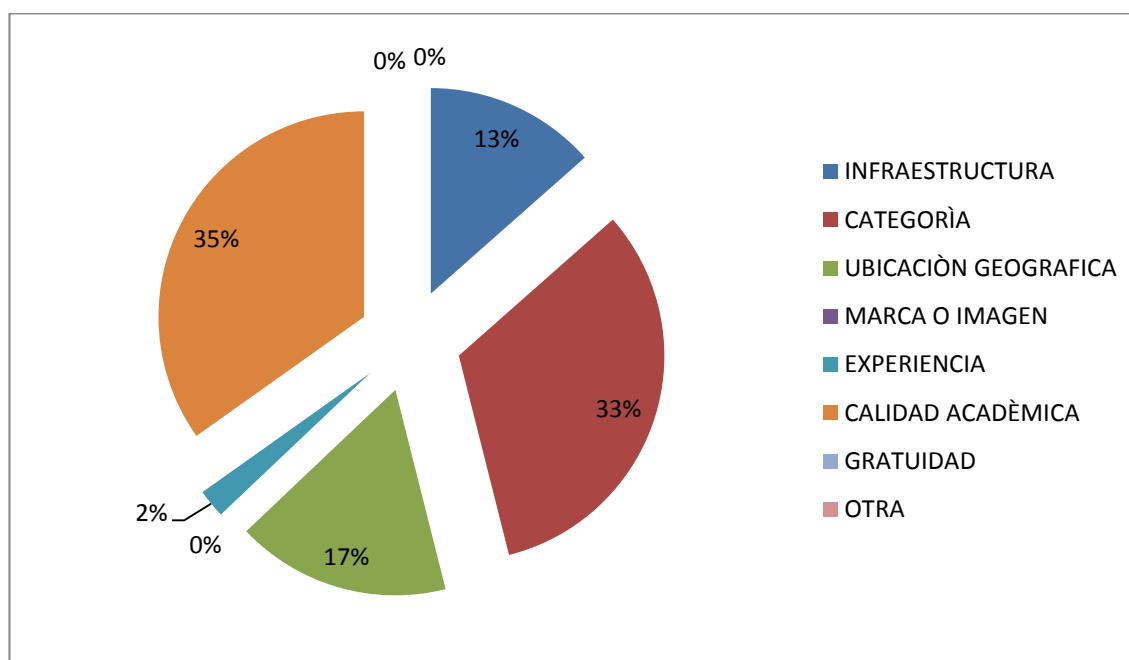


Gráfico 17. Por qué les gustaría estudiar en esa Universidad

Análisis de Datos

De las 89 personas encuestadas 31 que representa el 35% les gusta por su calidad académica, mientras que 29 que representa el 33% le gusta por categoría, 15 encuestados que es el 17% les gusta por su ubicación geográfica, 12 encuestados que es el 13% les gusta por la Infraestructura y el 2 encuestados que es el 2% es la experiencia.

Pregunta 5

¿Sabía usted que en la UNEMI existe el Instituto de Postgrado y Educación Continua IPEC?

Cuadro 18. Existencia del IPEC

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	70	79%
NO	19	21%
TALVEZ	0	0%
TOTAL	89	100%

Fuente: Encuesta realizada a profesionales en general de Milagro

Elaborado por: Javier Vinueza, Pedro Noboa.

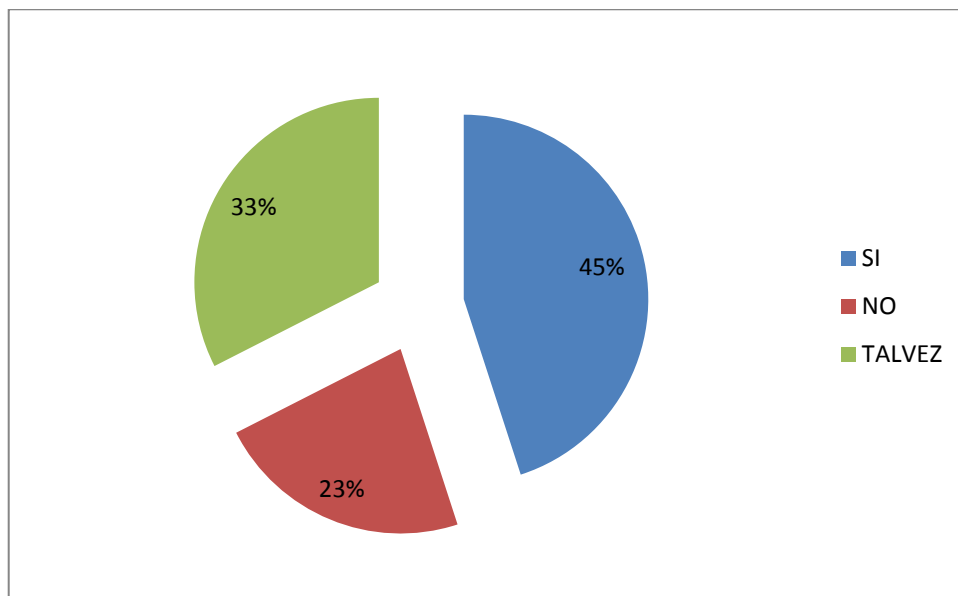


Gráfico 18. Conocía usted de la existencia del IPEC

Análisis de Datos

De las 89 personas encuestadas 70 que representa el 79% si conocen de la existencia del IPEC, mientras que 19 que representa el 21% no conocían de la existencia del IPEC.

Pregunta 6

¿En qué especialidad le gustaría estudiar un Postgrado?

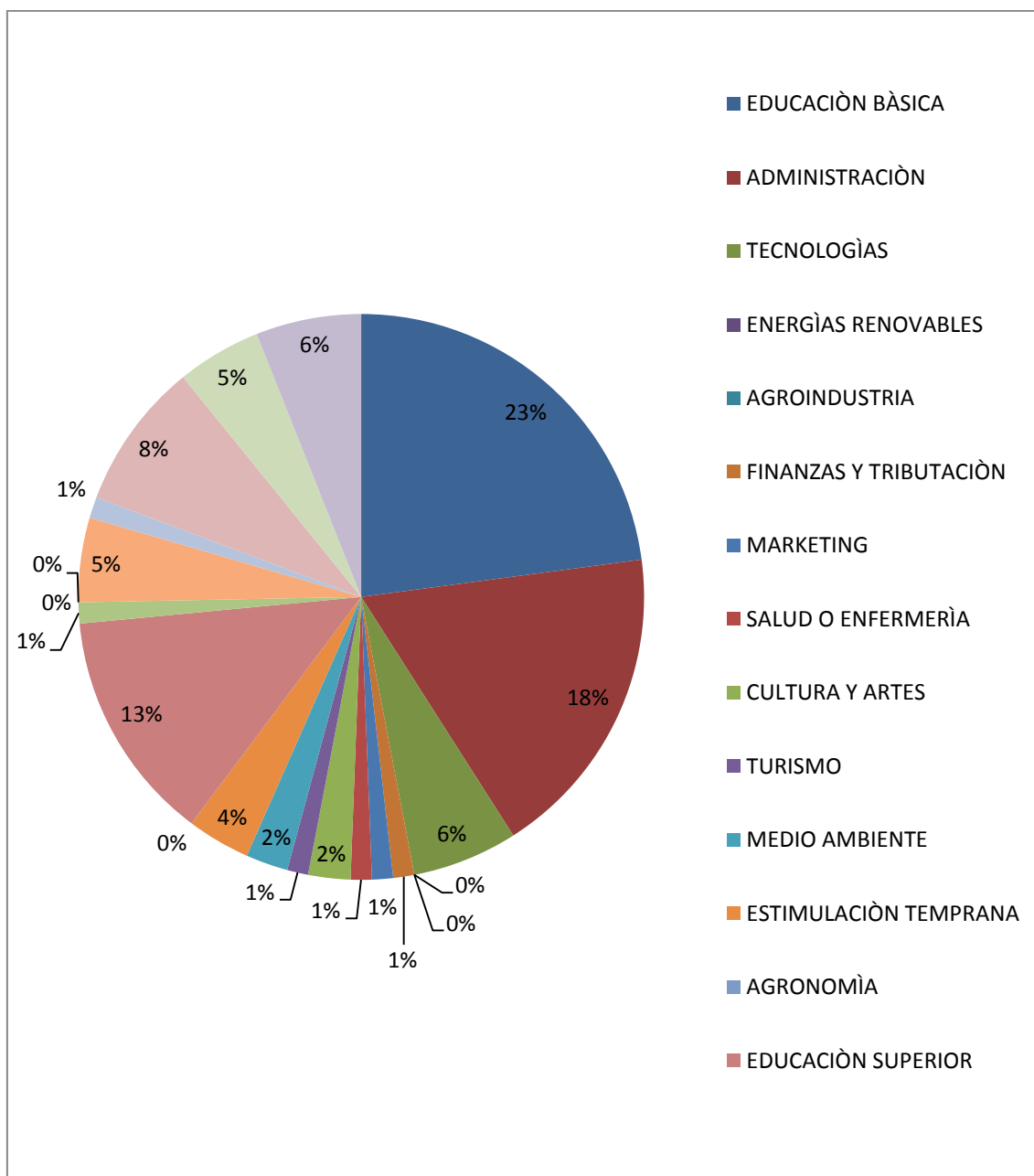
Cuadro 19. Especialidad

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EDUCACIÓN BÁSICA	19	23%
ADMINISTRACIÓN	15	18%
TECNOLOGÍAS	5	6%
ENERGÍAS RENOVABLES	0	0%
AGROINDUSTRIA	0	0%
FINANZAS Y TRIBUTACIÓN	1	1%
MARKETING	1	1%
SALUD O ENFERMERÍA	1	1%
CULTURA Y ARTES	2	2%
TURISMO	1	1%
MEDIO AMBIENTE	2	2%
ESTIMULACIÓN TEMPRANA	3	4%
AGRONOMÍA	0	0%
EDUCACIÓN SUPERIOR	11	13%
COMUNICACIÓN SOCIAL	1	1%
TRANSPORTE Y LOGÍSTICA	0	0%
IDIOMAS EXTRANJEROS	0	0%
TALENTO HUMANO	4	5%
SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL	1	1%
DISEÑO DE PROYECTOS	7	8%
ECONOMÍA	4	5%
OTROS	5	6%

Fuente: Encuesta realizada a profesionales en general de Milagro

Elaborado por: Javier Vinueza, Pedro Noboa.

Gráfico 19. Especialidad



Análisis de Datos

De las 83 personas encuestadas 19 que representa el 23% les gustaría estudiar un Postgrado en Educación Básica, 15 que representa el 18% les gustaría en Administración, 11 que es el 13% les gustaría en Educación Superior, 5 que es el 6% les gustaría en Tecnologías, 4 que es el 5% les gustaría Talento Humano o Economía, 3 encuestados que es el 4% les gustaría en Estimulación Temprana, 2 que representa el 2% les gustaría Cultura y Artes también Medio Ambiente, y 1 que representa el 1% les gustaría Finanzas y Tributación, Marketing, Salud o Enfermería, Turismo, Comunicación Social, Seguridad y Salud Ocupacional.

Las Encuestas a continuación fueron hechas a estudiantes que actualmente están cursando los programas del IPEC

Pregunta 7

¿Cómo usted conoció al IPEC?

Cuadro 20. Medios de Comunicación del IPEC

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
WEB, REDES SOCIALES, E-MAIL	56	34%
UN AMIGO	97	58%
PERIÒDICO, REVISTAS, TRIPTICOS	12	7%
EJECUTIVO DE VENTAS	2	1%
TOTAL	167	100%

Fuente: Encuesta realizada a los estudiantes que están cursando los programas del IPEC

Elaborado por: Javier Vinueza, Pedro Noboa.

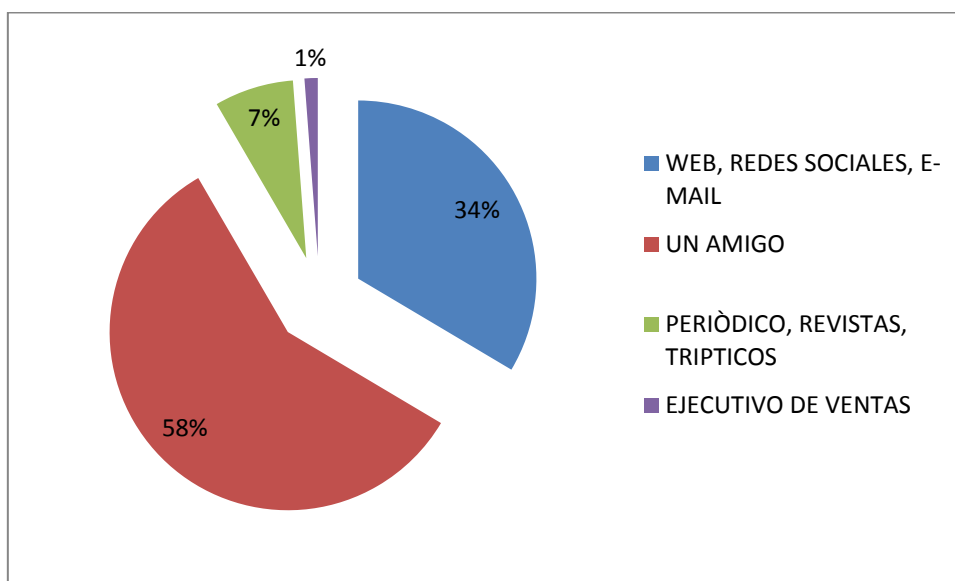


Gráfico 20. Medios de comunicación del IPEC

Análisis de Datos

De las 167 personas encuestadas 97 que representa el 58% nos indican que conocieron al IPEC por un amigo, 56 que representa el 34% nos indica que fue por medios tecnológicos, 12 que representa el 7% fue por medios tradicionales, y 2 que representa el 1% fue por ejecutivos de venta.

Pregunta 8

¿Cómo calificaría usted la atención recibida por el personal del IPEC?

Cuadro 21. Calificación del personal administrativo

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	28	17%
MUY BUENA	66	40%
BUENA	56	34%
REGULAR	14	8%
MALA	3	2%
TOTAL	167	100%

Fuente: Encuesta realizada a los estudiantes que están cursando los programas del IPEC

Elaborado por: Javier Vinueza, Pedro Noboa.

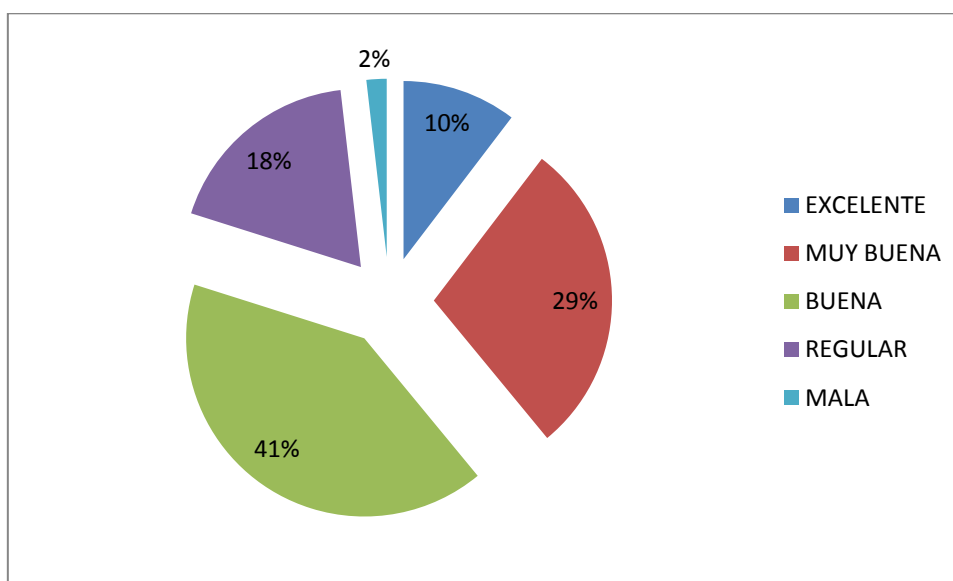


Gráfico 21. Calificación del personal Administrativo del IPEC

Análisis de Datos

De las 167 personas encuestadas 66 que representa el 40% nos indican que la atención recibida por el personal del IPEC es muy buena, 56 que representan un 34% nos indican que la atención del IPEC es buena, 28 que representa el 17% nos dice excelente, 14 que es el 8% nos dice regular y 3 que es el 2% nos dice que la atención es mala.

Pregunta 9

¿Cómo usted califica la logística académica? (Coordinación de aulas, comunicación de clases etc.)

Cuadro 22. Logística académica

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	13	8%
MUY BUENA	70	42%
BUENA	61	37%
REGULAR	20	12%
MALA	3	2%
TOTAL	167	100%

Fuente: Encuesta realizada a los estudiantes que están cursando los programas del IPEC

Elaborado por: Javier Vinueza, Pedro Noboa.

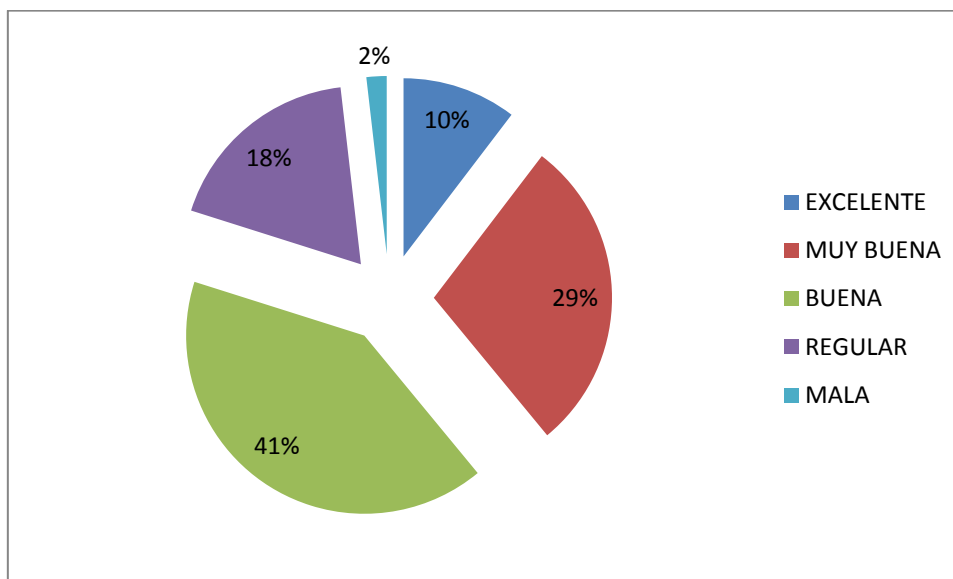


Gráfico 22. Calificación de la logística académica del IPEC

Análisis de Datos

De las 167 personas encuestadas 70 que representa el 42% nos indican que la logística académica por parte del IPEC es muy buena, 61 que representan un 37% nos indican que la es buena, 20 que representa el 12% nos dice regular, 13 que es el 8% nos dice excelente y 3 que es el 2% nos dice que es mala.

Pregunta 10

¿Cómo usted califica la logística de servicios? (baños, limpieza, pisos, bancas, mesas etc.)

Cuadro 23. Logística de Servicios

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	12	7%
MUY BUENA	49	30%
BUENA	46	28%
REGULAR	39	24%
MALA	18	11%
TOTAL	164	100%

Fuente: Encuesta realizada a los estudiantes que están cursando los programas del IPEC

Elaborado por: Javier Vinueza, Pedro Noboa.

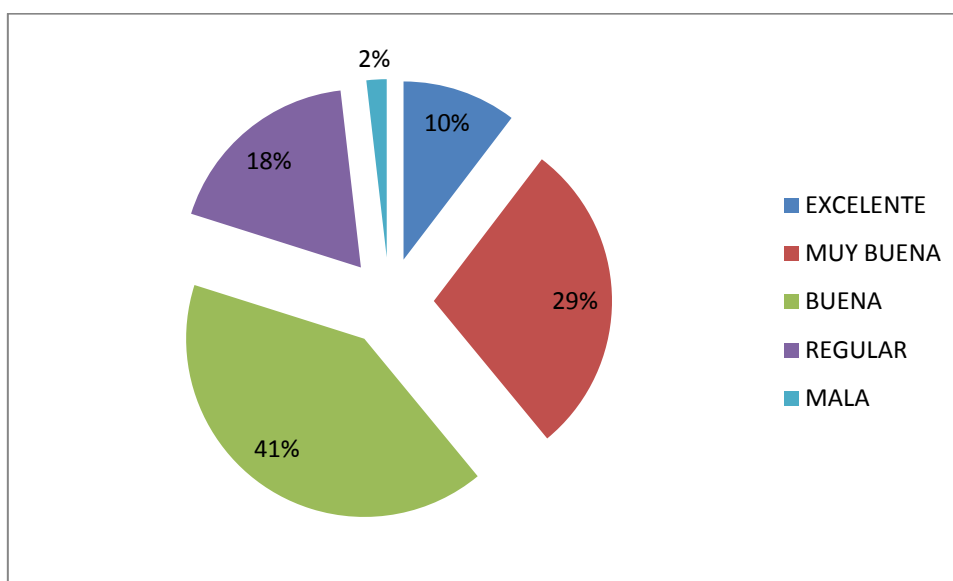


Gráfico 23. Calificación de la logística de servicios del IPEC

Análisis de Datos

De las 167 personas encuestadas 49 que representa el 30% nos indican que la logística de servicios por parte del IPEC es muy buena, 46 que representan un 28% nos indican que la es buena, 39 que representa el 24% nos dice regular, 18 que es el 11% nos dice mala y 12 que es el 7% nos dice que es excelente.

Pregunta 11

¿Cómo usted califica la logística tecnológica? (Wi-fi toma corrientes, claves de acceso a usuarios etc.)

Cuadro 24. Logística tecnológica

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	17	10%
MUY BUENA	47	29%
BUENA	67	41%
REGULAR	30	18%
MALA	3	2%
TOTAL	164	100%

Fuente: Encuesta realizada a los estudiantes que están cursando los programas del IPEC

Elaborado por: Javier Vinueza, Pedro Noboa.

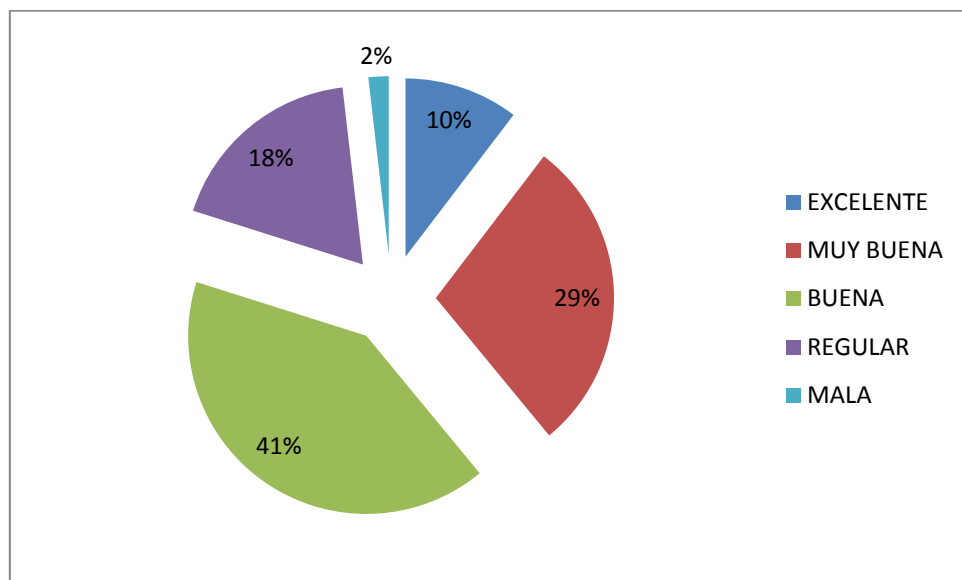


Gráfico 24. Calificación de la logística tecnológica del IPEC

Análisis de Datos

De las 167 personas encuestadas 67 que representa el 41% nos indican que la logística tecnológica por parte del IPEC es buena, 47 que representan un 29% nos indican que la es muy buena, 30 que representa el 18% nos dice regular, 17 que es el 10% nos dice que es excelente, 3 que es el 2% nos dice mala.

Pregunta 12

¿Considera usted que la planta docente tiene un empoderamiento del tema a tratar?

Cuadro 25. Empoderamiento Docente

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	99	59%
NO	15	9%
TALVEZ	53	32%
TOTAL	167	100%

Fuente: Encuesta realizada a los estudiantes que están cursando los programas del IPEC

Elaborado por: Javier Vinueza, Pedro Noboa.

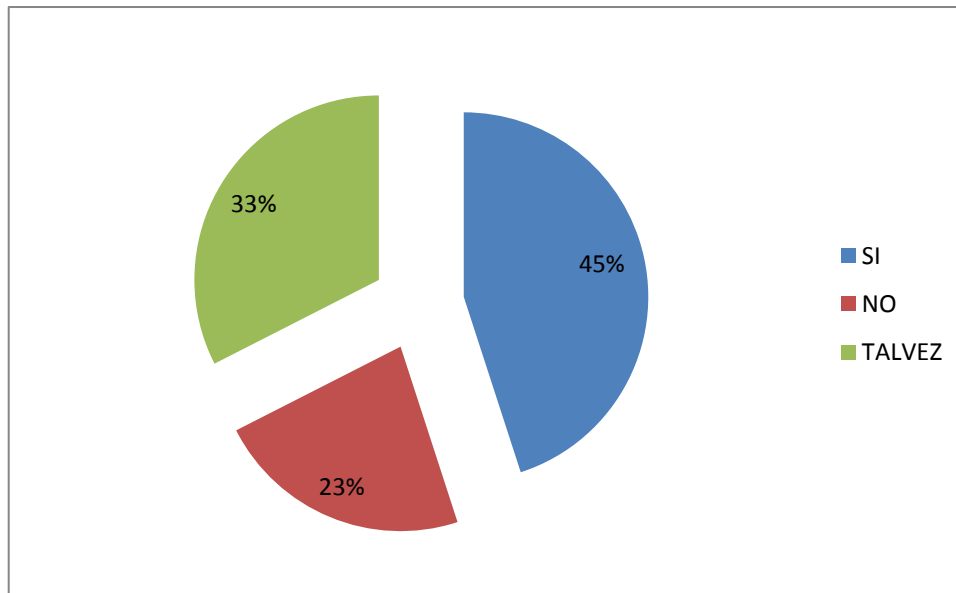


Gráfico 25. Empoderamiento del docente IPEC

Análisis de Datos

De las 167 personas encuestadas 99 que representa el 59% nos indican que el docente en general si tiene el empoderamiento de la materia que imparte, 53 que representa el 32% nos indica que tal vez el docente domina su clases y 15 que es el 9% no comparte con el dominio del docente.

Pregunta 13

¿El tiempo de respuesta por parte del personal del IPEC es inmediato?

Cuadro 26. Respuesta de servicio

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	87	52%
NO	27	16%
TALVEZ	53	32%
TOTAL	167	100%

Fuente: Encuesta realizada a los estudiantes que están cursando los programas del IPEC

Elaborado por: Javier Vinueza, Pedro Noboa.

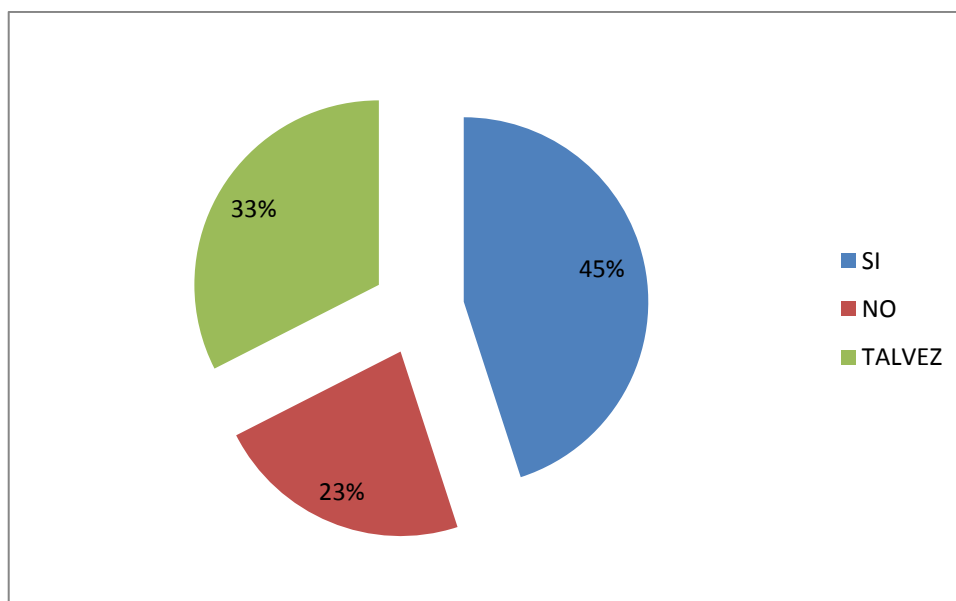


Gráfico 26. Respuesta de Servicio del IPEC

Análisis de Datos

De las 167 personas encuestadas 87 que representa el 52 % nos indican que si contamos con una respuesta de servicio inmediato, 53 que representa el 32% nos dice que tal vez y 27 que representa el 16% nos indica que no

Pregunta 14

¿Cree usted que existe una buena planificación para el desarrollo de los programas de Maestrías?

Cuadro 27. Planificación de programas para el desarrollo de Maestrías

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	72	45%
NO	36	23%
TALVEZ	52	33%
TOTAL	160	100%

Fuente: Encuesta realizada a los estudiantes que están cursando los programas del IPEC

Elaborado por: Javier Vinueza, Pedro Noboa.

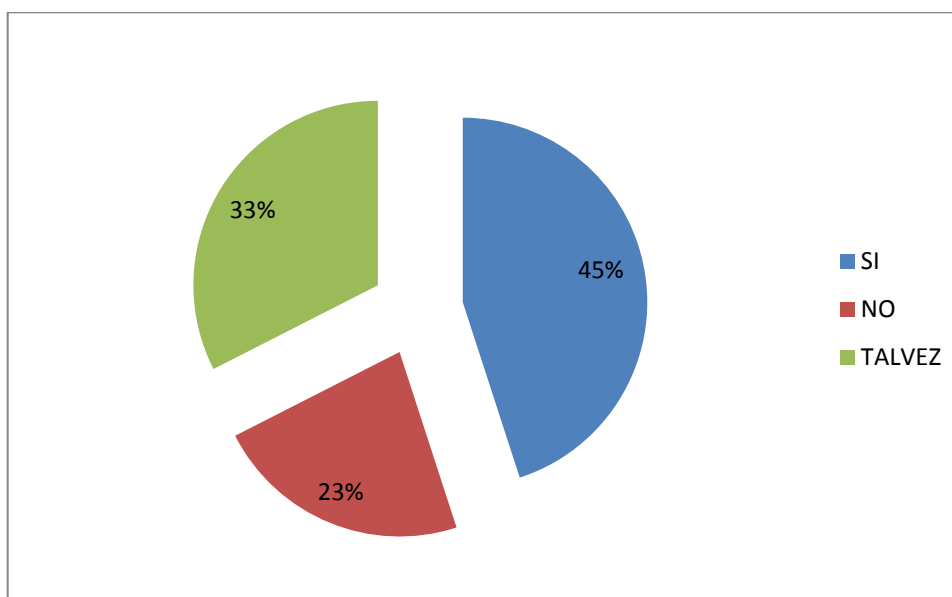


Gráfico 27. La planificación para el desarrollo de los programas de Maestrías

Análisis de Datos

De las 160 personas encuestadas 72 que representa el 45 % nos indican que si existe una buena planificación para el desarrollo de los programas de Maestrías, 52 que representa el 33% nos indica que tal vez, y 36 que representa el 23% nos dice que no.

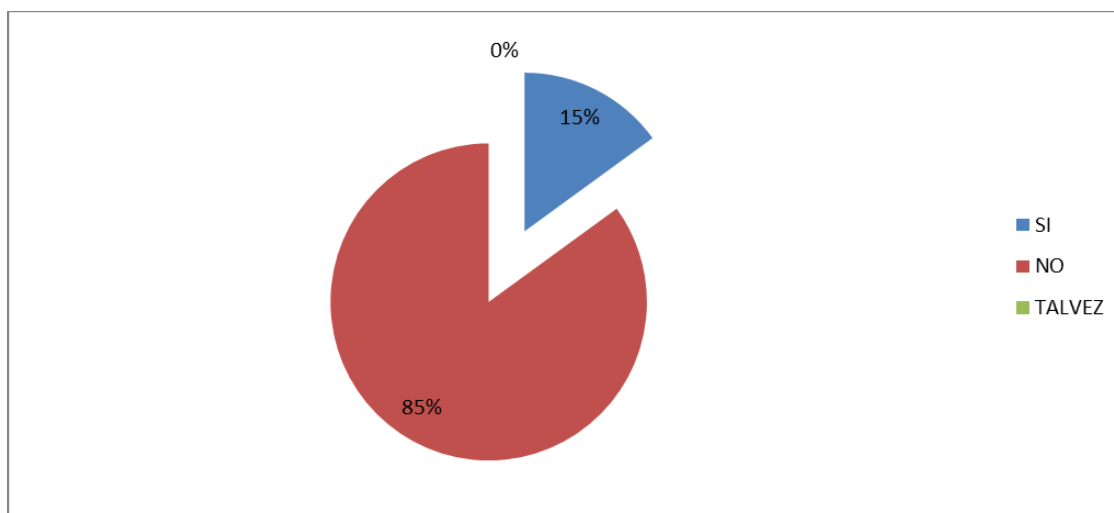
RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS A LOS ESTUDIANTES DE FORMA ALEATORIA

Pregunta 1

¿Cree usted que con su Título de Tercer Nivel lo hace competitivo en el ámbito laboral?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
SI	3	15%
NO	17	85%
TALVEZ	0	0%
TOTAL	20	100%

Cuadro 28. Su título de tercer nivel lo hace competitivo



Fuente: Encuesta realizada a profesionales en general de Milagro

Elaborado por: Javier Vinueza, Pedro Noboa.

Gráfico 28. Su título de tercer nivel lo hace competitivo

Análisis de Datos

De las 20 personas encuestadas 3 que representa el 17% está de acuerdo en que el título de tercer nivel lo hace competitivo laboralmente, mientras que 17 que representa el 85% no está de acuerdo en que el título de tercer nivel lo hace competitivo laboralmente.

Pregunta 2

¿Le gustaría a usted estudiar un Postgrado?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
SI	18	90%
NO	2	10%
TALVEZ	0	0%
TOTAL	20	100%

Cuadro 29. Estudiar un Postgrado

Fuente: Encuesta realizada a profesionales en general de Milagro

Elaborado por: Javier Vinueza, Pedro Noboa

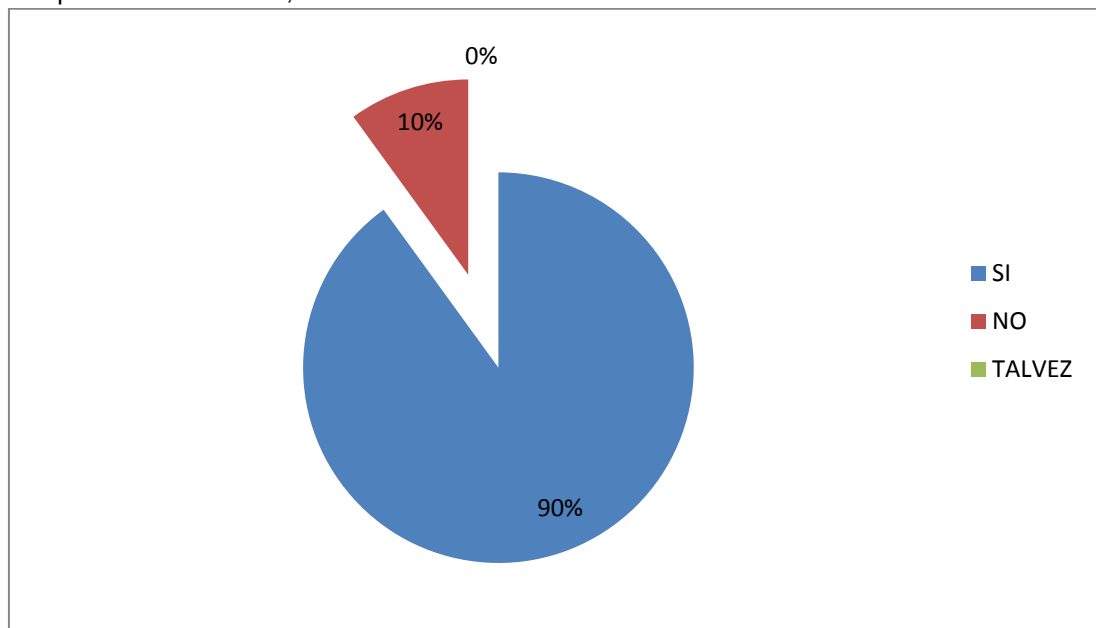


Gráfico 29. Le gustaría estudiar un Postgrado

Análisis de Datos

De las 20 personas encuestadas 18 que representa el 90% está de acuerdo en que les gustaría estudiar un Postgrado, mientras que 2 que representa el 10% no le gustaría estudiar un Postgrado.

Pregunta 3

¿De las siguientes Universidades en cuál le gustaría estudiar un Postgrado?

Cuadro 30. Posición

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
UESS	6	30%
UNIVERSIDAD CATÒLICA DE GUAYAQUIL	7	35%
UNIVERSIDAD CASA GRANDE	0	0%
UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO	6	30%
UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR	0	0%
UNIVERSIDAD ESTATAL DE GUAYAQUIL	0	0%
UNIVERSIDAD TÈCNICA DE BABAHOYO	0	0%
OTRA	1	5%
TOTAL	20	100%

Fuente: Encuesta realizada a los estudiantes que están cursando los postgrados
Elaborado por: Javier Vinueza, Pedro Noboa.

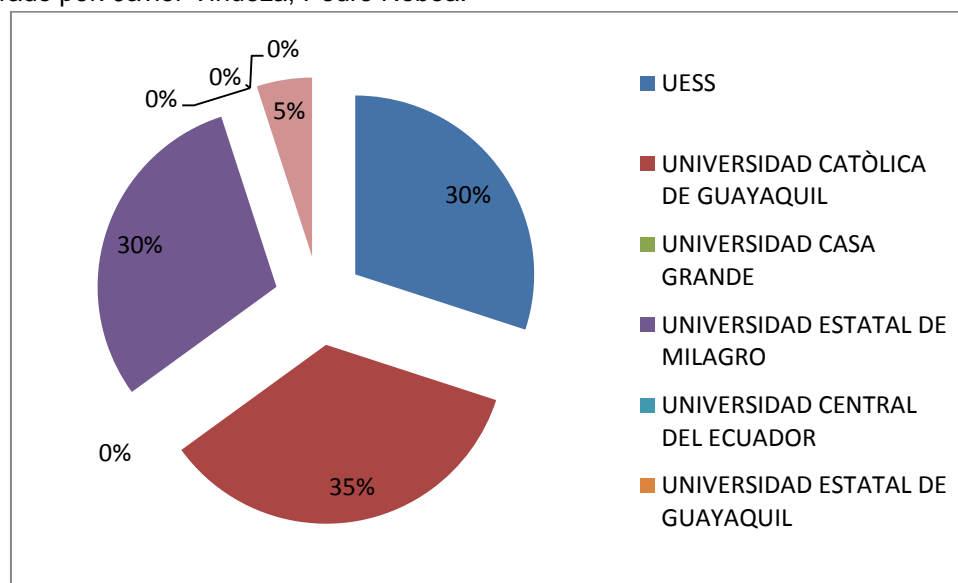


Gráfico 30. En cual Universidad le gustaría estudiar un Postgrado

Análisis de Datos

De las 20 personas encuestadas 7 que representa el 35% le gustaría estudiar un Postgrado en la Universidad Estatal de Guayaquil mientras que 6 que representa el 30% les gustaría estudiar un Postgrado en la UESS Y UNEMI respectivamente, 1 de los encuestados que es el 5% les gustaría estudiar en otra Universidad que no está entre las alternativas.

Pregunta 4

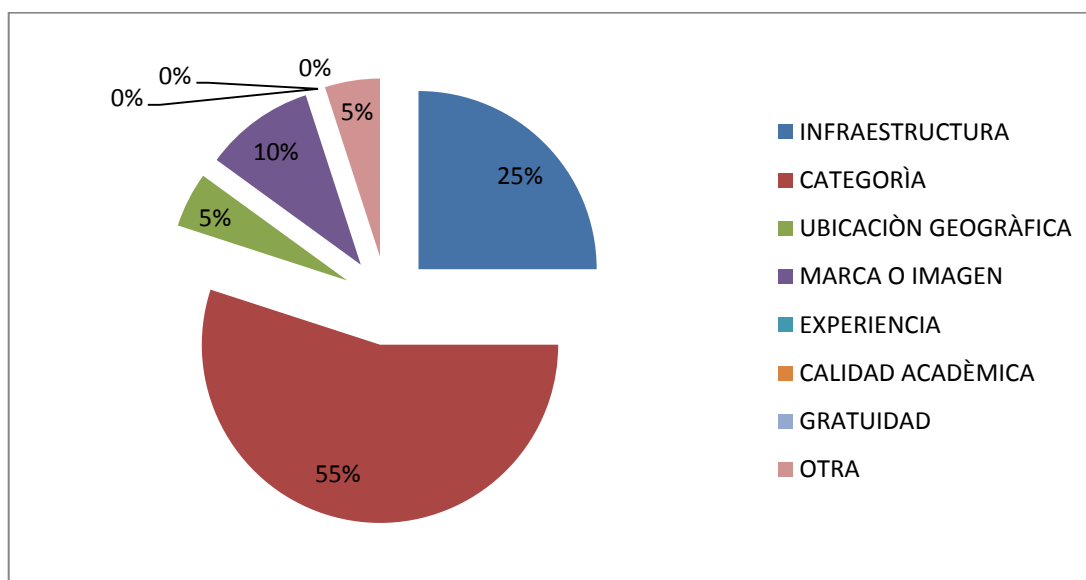
¿De la pregunta anterior indíquenos el por qué?

Cuadro 31. Características

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
INFRAESTRUCTURA	5	25%
CATEGORÌA	11	55%
UBICACIÒN GEOGRÀFICA	1	5%
MARCA O IMAGEN	2	10%
EXPERIENCIA	0	0%
CALIDAD ACADÈMICA	0	0%
GRATUIDAD	0	0%
OTRA	1	5%
TOTAL	20	100%

Fuente: Encuesta realizada a los estudiantes que están cursando los postgrados
Elaborado por: Javier Vinueza, Pedro Noboa.

Gráfico 31. Por qué les gustaría estudiar en esa Universidad



Análisis de Datos

De las 20 personas encuestadas 11 que representa el 55% les gusta por su categoría, 5 que representa el 25% les gusta por su infraestructura, mientras que 2 que representa el 10% le gusta por su marca o imagen, 1 encuestados que es el 5% les gusta por su ubicacin geogrfica.

Pregunta 5

¿Sabía usted que en la UNEMI existe el Instituto de Postgrado y Educación Continua IPEC?

Cuadro 32. Existencia del IPEC

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
SI	8	40%
NO	12	60%
TALVEZ	0	0%
TOTAL	20	100%

Fuente: Encuesta realizada a profesionales en general de Milagro
Elaborado por: Javier Vinueza, Pedro Noboa.

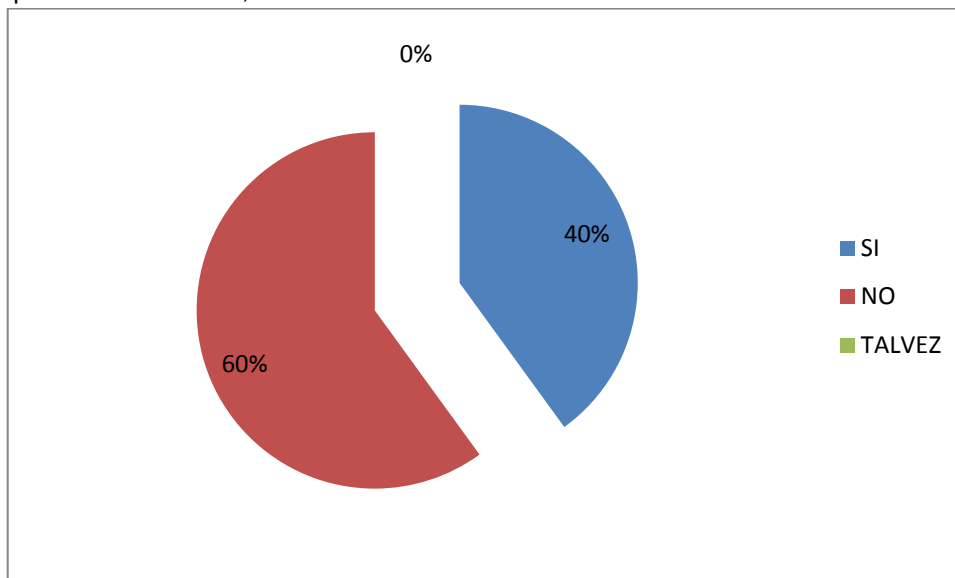


Gráfico 32. Conocía usted de la existencia del IPEC

Análisis de Datos

De las 20 personas encuestadas 12 que representa el 60% no conocen de la existencia del IPEC, mientras que 8 que representa el 40% si conocen de la existencia del IPEC.

4.2 ANÁLISIS COMPARATIVO, EVOLUCIÓN, TENDENCIA Y PERSPECTIVAS

Mediante las encuestas y entrevistas realizadas a las personas profesionales de Milagro, se puede evidenciar las diferentes opiniones vertidas en la cual se afirma que muchas de las personas creen que su título de tercer nivel es suficiente para ser competitivos laboralmente, mientras que el otro grupo de personas opina todo lo contrario, y si les gustaría que existieran programas de Postgrados para sus perfiles.

Las encuestas realizadas demuestran que a muchos de los profesionales de Milagro les gustaría estudiar un postgrado, considerando que conocen a la unemi y nos comentan que les parece interesante su categoría, ubicación e infraestructura.

La ventaja también es que la mayoría de estos profesionales conocen de la existencia del IPEC, y también nos proponen elaborar programas que ellos demandan. Claro está que considerando los servicios de calidad que se ofrece en el IPEC ellos serán quienes serán evaluados para comprobar esta variable.

Las encuestas realizadas a los maestrantes que están cursando los programas, nos comentan en la forma en que se enteraron de la existencia de los programas del IPEC, también las calificaciones en cuanto a nuestros servicios, logística, académico etc.

4.3 RESULTADOS

Consecuentemente con los resultados obtenidos al elaborar, aplicar y posteriormente analizar e interpretar de las encuestas, vemos que la UNEMI si se encuentra en una buena posición en comparación a otras Universidades a nivel nacional, a pesar de que el IPEC no está en la posición que se espera, ya que los profesionales que encuestamos aleatoriamente no conocen de la existencia del Instituto. También es muy claro las demandas por los profesionales de estudiar un Postgrado en la UNEMI.

Un alto porcentaje de nuestros encuestados manifiestan que de las características que les gusta la Universidad es por su Calidad académica y por su Categoría, son temas que en la actualidad son muy tomados en cuenta.

Además se dio a conocer que la mayoría de nuestros encuestados les gustaría que existiera un programa de Maestría en Educación, Administración y Tecnologías, También nos comentan que la forma en que se enteraron de la existencia del IPEC fue por un amigo, parte interesante como estrategia para considerar los servicios ya que de por medio se califica una empresa o institución.

Es claro que la calificación sobre la atención del personal del IPEC es muy buena y no Excelente, es interesante conocer esto para seguir evaluando los servicios.

Los resultados por las entrevistas nos indican la importancia de contar con un Plan o técnica de Marketing:

El Ing. Eduardo Espinoza (Gerente de la Sucursal del Banco de Machala) nos dice: Sin un plan estarían trabajando sin rumbo, es necesario tener un plan estratégico de marketing para establecer la asignación de recursos y poder llegar a los objetivos planteados.

4.4 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

El cuadro a continuación muestra la comprobación de las hipótesis planteadas en la investigación.

Mediante el cuadro que se muestra a continuación se comprueba las hipótesis planteadas en la investigación.

Cuadro 33 Verificación de Hipótesis

Hipótesis General	Verificación
Las Estrategias de Marketing incidirán en la Gestión Administrativa del Instituto de Postgrado y Educación Continua (IPEC) de la UNEMI.	El 100% de los encuestados a través de la pregunta 8-9 estuvieron de acuerdo con que deben de contar con herramientas, plan de promoción de Marketing es beneficioso y ayudará a tener una mejor gestión administrativa

Hipótesis Particulares	Verificaciones
La categorización de la UNEMI incidirá en el posicionamiento de la marca del IPEC en la mente de los profesionales de tercer nivel	De la pregunta 1-2 100% estuvieron de acuerdo en que con la categoría de la UNEMI influye y es beneficioso.
La promoción de los programas del IPEC afectará en la rentabilidad de la UNEMI.	A través de la pregunta 3 el 100% estuvieron de acuerdo en que no existe una planificación método o patrón promocional que ayude a la difusión de los programas del IPEC y esto causa que hayan ingresos a la UNEMI
La calidad máxima en los productos y servicios influirá para lograr una buena evaluación de desempeño del talento humano del IPEC.	El 80% de los encuestados a través de la pregunta 4 estuvieron de acuerdo que la autoevaluación los ayuda a medir sus desempeños, pero la pregunta 5 nos indica que el 90% solo lo mide o evalúa por comentarios. Mientras que la pregunta 8 de la evaluación a los estudiantes que están cursando la maestría solo el 40% dice que el servicio es muy bueno
La investigación de mercado afecta en la planificación de los programas del IPEC	Los encuestados a través de la pregunta 6 ,el 100 % estuvieron de acuerdo en que realizar una investigación de mercado nos permitirá conocer las necesidades de los profesionales y crear programas según los resultados.

CAPÍTULO V

PROPUESTA

5.1 TEMA

Diseño de un plan estratégico de marketing para potenciar los servicios del Instituto de Postgrado y Educación Continua de la UNEMI.

5.2 JUSTIFICACIÓN

Se ha considerado mediante una previa investigación que el tema establecido como propuesta para el estudio de la problemática se debe a los resultados obtenidos en la etapa previa de recopilación de datos del mismo, donde nos hemos dado cuenta que se evidencia algunas falencias que presenta el Instituto de Postgrado y Educación Continua (IPEC), en la gestión administrativa al momento de brindar sus servicios y ofertar sus programas de maestrías a los profesionales de Milagro, lo cual es perjudicial para el IPEC y para la Universidad como Institución Categorizada como B a nivel Nacional ya que esto le da un plus adicional a la educación que imparten.

En vista que los resultados obtenidos a través de las encuestas, se ha planteado como propuesta para darle una solución a la problemática antes indicada, se ha tomado la iniciativa de diseñar un plan estratégico de marketing para potenciar los servicios del IPEC, como la única alternativa para mejorar los servicios que brinda y llegar a ofertar de mejor manera los programas con los que cuenta el IPEC, en vista de que el instituto no cuenta con un modelo de plan estratégico de marketing establecido.

De esta manera aplicando adecuadamente el plan estratégico de marketing se puede fomentar y crear una cultura profesionalizada tanto en el personal que trabaja en el IPEC, como en los profesionales que adquieren los programas de maestrías que el mismo ofrece, obteniendo de ellos la fidelidad, posicionamiento de la marca en la mente del consumidor en este caso de los profesionales.

Con esto fortaleceremos la estructura administrativa del IPEC, crearemos la conciencia social del servicio en el sector público, demostraremos que para llegar a este objetivo no se necesitarán de tantos recursos.

A través de la aplicación de esta propuesta se busca demostrar al sector educativo como a los profesionales involucrados en el mismo, que es factible la creación y desarrollo del plan de marketing en el IPEC, que beneficie a la sociedad brindándoles mejores ofertas de programas de maestrías de calidad, a la Universidad dándole mejor prestigio y a los profesionales educándolos de manera efectiva.

La creación de un plan de marketing en el IPEC da nuevas alternativas de poder llegar a los profesionales que deseen cursar una maestría, lo cual permitirá que este grupo objetivo de mercado pueda gozar y beneficiarse de los servicios y programas que ofrece la institución, a la vez contribuir con el desarrollo académico del profesional de nuestra ciudad y del país.

5.3 FUNDAMENTACIÓN

Plan de Marketing.

El plan marketing te da el beneficio de poder conocer el entorno en el que se desenvuelve la empresa, conocer a tu competencia y lo principal de todo te enseña a conocerte a ti mismo, te enseña cuál es tu realidad en el mercado y como enfrentar futuras amenazas.

Etapas del plan de marketing

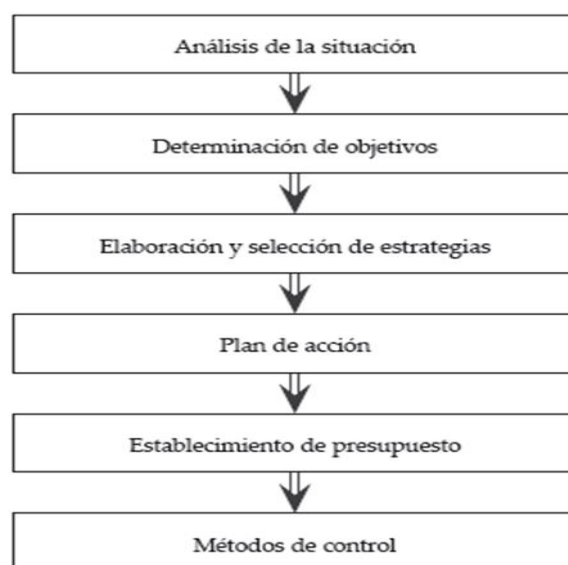
Debido al carácter interdisciplinario del marketing, así como al diferente tamaño y actividad de las empresas, no se puede facilitar un programa estándar para la realización del plan de marketing; ya que las condiciones de elaboración que le dan

validez son variadas y responden, por lo general, a diferentes necesidades y culturas de la empresa. Ahora bien, como líneas maestras aconsejo no emplear demasiado tiempo en la elaboración de un plan de marketing que no se necesita; no debemos perdernos en razonamientos complicados; se debe aplicar un marketing con espíritu analítico pero a la vez con sentido común; no debemos trabajar con un sinfín de datos, sólo utilizar los necesarios; y, lo que es más importante, conseguir que sea viable y pragmático.

El plan de marketing requiere, por otra parte, un trabajo metódico y organizado para ir avanzando poco a poco en su redacción. Es conveniente que sea ampliamente discutido con todos los departamentos implicados durante la fase de su elaboración con el fin de que nadie, dentro de la empresa, se sienta excluido del proyecto empresarial. De esta forma, todo el equipo humano se sentirá vinculado a los objetivos fijados por el plan dando como resultado una mayor eficacia a la hora de su puesta en marcha.

En cuanto al número de etapas en su realización, no existe unanimidad entre los diferentes autores, pero en el cuadro adjunto incluyo las más importantes según mi criterio:

Gráfico 33: Distintas etapas para la elaboración de un plan de marketing



Resumen ejecutivo

Su brevedad no va en relación directa con el nivel de importancia, ya que en un número reducido de páginas nos debe indicar un extracto del contenido del plan, así como los medios y estrategias que van a utilizarse. La lectura de estas páginas, junto con las recomendaciones que también deben incluirse al final del plan, son las que van a servir a la alta dirección para obtener una visión global.

Análisis de la situación

El área de marketing de una compañía no es un departamento aislado y que opera al margen del resto de la empresa. Por encima de cualquier objetivo de mercado estará la misión de la empresa, su definición vendrá dada por la alta dirección, que deberá indicar cuáles son los objetivos corporativos, esto es, en qué negocio estamos y a qué mercados debemos dirigirnos. Éste será el marco general en el que debemos trabajar para la elaboración del plan de marketing.

Una vez establecido este marco general, deberemos recopilar, analizar y evaluar los datos básicos para la correcta elaboración del plan tanto a nivel interno como externo de la compañía, lo que nos llevará a descubrir en el informe la situación del pasado y del presente; para ello se requiere la realización de:

Un análisis histórico. Tiene como finalidad el establecer proyecciones de los hechos más significativos y de los que al examinar la evolución pasada y la proyección futura se puedan extraer estimaciones cuantitativas tales como las ventas de los últimos años, la tendencia de la tasa de expansión del mercado, cuota de participación de los productos, tendencia de los pedidos medios, niveles de rotación de los productos, comportamiento de los precios, etc., el concepto histórico se aplica al menos a los tres últimos años.

Un análisis causal. Con el que se pretende buscar las razones que expliquen los buenos o malos resultados en los objetivos marcados, y no las excusas y justificaciones, como algunas veces sucede. Independientemente del análisis que hagamos a cada una de las etapas del plan anterior, se tiene que evaluar la capacidad de respuesta que se tuvo frente a situaciones imprevistas de la competencia o coyunturales.

Un análisis al comportamiento de la fuerza de ventas. Verdaderos artífices de la consecución de los objetivos comerciales, conviene realizar un análisis pormenorizado tanto a nivel geográfico y de zonas, como a nivel de delegación e individual, la herramienta comparativa y de análisis es la ratio.

Un estudio de mercado. Durante mucho tiempo se ha pensado que dentro del análisis de la situación, éste era el único punto que debía desarrollarse para confeccionar un plan de marketing y siempre a través de una encuesta; paradójicamente no siempre es necesario hacerla para conocer tanto el mercado como la situación de la que se parte, ya que en la actualidad existen, como hemos explicado en el capítulo de investigación de mercados, alternativas muy válidas para obtener información fiable.

Un análisis DAFO. Estudiado en el capítulo correspondiente al marketing estratégico, es en el plan de marketing donde tiene su máxima exponencial ya que en él quedarán analizadas y estudiadas todas las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que se tengan o puedan surgir en la empresa o la competencia, lo que nos permitirá tener reflejados no sólo la situación actual sino el posible futuro.

Análisis de la matriz RMG. También estudiada en el capítulo de marketing estratégico, intenta analizar y evaluar el grado de aceptación o rechazo que se manifiesta en el mercado respecto a un producto o empresa. De no contemplarse en su justa medida, llega a producir pérdidas económicas en su momento, ya que frente a la aparición de un nuevo producto que parece responder a las directrices más exigentes y que da cumplida respuesta a todas las necesidades, podría ver rechazada su aceptación sin una lógica aparente, los profesionales del marketing siempre decimos que «el mercado siempre pasa factura».

Dentro del plan de marketing, al desarrollar la situación de una empresa dentro del mercado, hay que considerar que, junto a la realización de los análisis hasta aquí expuestos, hay que considerar otros factores externos e internos que afectan directamente a los resultados, por ello conviene incluirlos dentro de esta etapa y que serán decisivos en las siguientes. Entre los principales, podemos destacar:

- Entorno:
 - Situación socioeconómica.
 - Normativa legal.
 - Cambios en los valores culturales.
 - Tendencias.
 - Aparición de nuevos nichos de mercado.
- Imagen:
 - De la empresa.
 - De los productos.
 - Del sector.
 - De la competencia.
 - A nivel internacional.
- Cualificación profesional:
 - Equipo directivo.
 - Colaboradores externos.
 - Equipos de ventas.
 - Grado de identificación de los equipos.
- Mercado:
 - Grado de implantación en la red.
 - Tamaño del mismo.
 - Segmentación.
 - Potencial de compra.
 - Tendencias.
 - Análisis de la oferta.
 - Análisis de la demanda.
 - Análisis cualitativo.
- Red de distribución:
 - Tipos de punto de venta.
 - Cualificación profesional.
 - Número de puntos de venta.
 - Acciones comerciales ejercidas.
 - Logística.
 -

- Competencia:
 - Participación en el mercado.
 - PVP.
 - Descuentos y bonificaciones.
 - Red de distribución.
 - Servicios ofrecidos.
 - Nivel profesional.
 - Imagen.
 - Implantación a la red.
- Producto:
 - Tecnología desarrollada.
 - Participación de las ventas globales.
 - Gama actual.
 - Niveles de rotación.
 - Análisis de las diferentes variables (núcleo, tamaño y marca...).
 - Costos.
 - Precios.
 - Márgenes.
 - Garantías.
 - Plazos de entrega.
- Política de comunicación:
 - Targets seleccionados.
 - Objetivos de la comunicación.
 - Presupuestos.
 - Equipos de trabajos.
 - Existencia de comunicación interna.
 - Posicionamiento en Internet.

Determinación de objetivos

Los objetivos constituyen un punto central en la elaboración del plan de marketing, ya que todo lo que les precede conduce al establecimiento de los mismos y todo lo que les sigue conduce al logro de ellos. Los objetivos en principio determinan numéricamente dónde queremos llegar y de qué forma; éstos además deben ser

acordes al plan estratégico general, un objetivo representa también la solución deseada de un problema de mercado o la explotación de una oportunidad.

- Características de los objetivos

Con el establecimiento de objetivos lo que más se persigue es la fijación del volumen de ventas o la participación del mercado con el menor riesgo posible, para ello los objetivos deben ser:

Viables. Es decir, que se puedan alcanzar y que estén formulados desde una óptica práctica y realista.

Concretos y precisos. Totalmente coherentes con las directrices de la compañía.

- En el tiempo. Ajustados a un plan de trabajo.

Consensuados. Englobados a la política general de la empresa, han de ser aceptados y compartidos por el resto de los departamentos.

- Flexibles. Totalmente adaptados a la necesidad del momento.

Motivadores. Al igual que sucede con los equipos de venta, éstos deben constituirse con un reto alcanzable.

- Objetivo de posicionamiento.
- Objetivo de ventas.
- Objetivo de viabilidad.

Soy consciente de que no todos los profesionales del marketing aceptan el término de objetivo cualitativo, pero mi experiencia me indica que mientras los objetivos cuantitativos se marcan para dar resultados en el corto plazo, son los cualitativos los que nos hacen consolidarnos en el tiempo y obtener mejores resultados en el medio y largo plazo, por ello considero:

Cuantitativos. A la previsión de ventas, porcentaje de beneficios, captación de nuevos clientes, recuperación de clientes perdidos, participación de mercado, coeficiente de penetración, etc.

Cualitativos. A la mejora de imagen, mayor grado de reconocimiento, calidad de servicios, apertura de nuevos canales, mejora profesional de la fuerza de ventas, innovación, etc.

Elaboración y selección de estrategias

Las estrategias son los caminos de acción de que dispone la empresa para alcanzar los objetivos previstos; cuando se elabora un plan de marketing éstas deberán quedar bien definidas de cara a posicionarse ventajosamente en el mercado y frente a la competencia, para alcanzar la mayor rentabilidad a los recursos comerciales asignados por la compañía.

Asimismo, se debe ser consciente de que toda estrategia debe ser formulada sobre la base del inventario que se realice de los puntos fuertes y débiles, oportunidades y amenazas que existan en el mercado, así como de los factores internos y externos que intervienen y siempre de acuerdo con las directrices corporativas de la empresa.

En el capítulo de marketing estratégico se han señalado los distintos tipos de estrategia que puede adoptar una compañía, dependiendo del carácter y naturaleza de los objetivos a alcanzar. No podemos obtener siempre los mismos resultados con la misma estrategia, ya que depende de muchos factores, la palabra «adaptar» vuelve a cobrar un gran protagonismo. Por ello, aunque la estrategia que establezcamos esté correctamente definida, no podemos tener una garantía de éxito. Sus efectos se verán a largo plazo.

El proceso a seguir para elegir las estrategias se basa en:

La definición del público objetivo (target) al que se desee llegar.

El planteamiento general y objetivos específicos de las diferentes variables del marketing (producto, comunicación, fuerza de ventas, distribución...).

La determinación del presupuesto en cuestión.

La valoración global del plan, elaborando la cuenta de explotación provisional, la cual nos permitirá conocer si obtenemos la rentabilidad fijada.

La designación del responsable que tendrá a su cargo la consecución del plan de marketing.

Tanto el establecimiento de los objetivos como el de las estrategias de marketing deben ser llevados a cabo, a propuesta del director de marketing, bajo la supervisión de la alta dirección de la empresa. Ésta es la forma más adecuada para que se establezca un verdadero y sólido compromiso hacia los mismos. El resto del personal de la compañía debería también tener conocimiento de ellos, puesto que si saben hacia dónde se dirige la empresa y cómo, se sentirán más comprometidos. Por tanto y en términos generales, se les debe dar suficiente información para que lleguen a conocer y comprender el contexto total en el que se mueven.

A título informativo indicamos a continuación algunas posibles orientaciones estratégicas que pueden contemplarse, tanto de forma independiente como combinadas entre sí:

Conseguir un mejor posicionamiento en buscadores.

Eliminar los productos menos rentables.

Modificar productos.

Ampliar la gama.

Apoyar la venta de los más rentables.

Centrarnos en los canales más rentables.

Apoyar la venta de productos «niño».

Cerrar las delegaciones menos rentables.

Apoyar el punto de venta.

Modificar los canales de distribución.

Mejorar la eficiencia de la producción.

Modificar los sistemas de entrega.

Retirarse de algunos mercados seleccionados.

Trabajar o no con marca de distribuidor.

Especializarse en ciertos productos o mercados.

Plan de acción

Si se desea ser consecuente con las estrategias seleccionadas, tendrá que elaborarse un plan de acción para conseguir los objetivos propuestos en el plazo determinado. Cualquier objetivo se puede alcanzar desde la aplicación de distintos supuestos estratégicos y cada uno de ellos exige la aplicación de una serie de tácticas. Estas tácticas definen las acciones concretas que se deben poner en práctica para poder conseguir los efectos de la estrategia. Ello implica necesariamente el disponer de los recursos humanos, técnicos y económicos, capaces de llevar a buen término el plan de marketing.

Se puede afirmar que el objetivo del marketing es el punto de llegada, la estrategia o estrategias seleccionadas son el camino a seguir para poder alcanzar el objetivo u objetivos establecidos, y las tácticas son los pasos que hay que dar para recorrer el camino.

Las diferentes tácticas que se utilicen en el mencionado plan estarán englobadas dentro del mix del marketing, ya que se propondrán distintas estrategias específicas combinando de forma adecuada las variables del marketing. Se pueden apoyar en distintas combinaciones, de ahí que en esta etapa nos limitemos a enumerar algunas de las acciones que se pudieran poner en marcha, que por supuesto estarán en función de todo lo analizado en las etapas anteriores.

Sobre el producto. Eliminaciones, modificaciones y lanzamiento de nuevos productos, creación de nuevas marcas, ampliación de la gama, mejora de calidad, nuevos envases y tamaños, valores añadidos al producto, creación de nuevos productos.

Sobre el precio. Revisión de las tarifas actuales, cambio en la política de descuentos, incorporación de rappels, bonificaciones de compra.

Sobre los canales de distribución. Comercializar a través de Internet, apoyo al detallista, fijación de condiciones a los mayoristas, apertura de nuevos canales, política de stock, mejoras del plazo de entrega, subcontratación de transporte...

Sobre la organización comercial. Definición de funciones, deberes y responsabilidades de los diferentes niveles comerciales, aumento o ajuste de plantilla, modificación de zonas de venta y rutas, retribución e incentivación de los vendedores, cumplimentación y tramitación de pedidos, subcontratación de task forces.

Sobre la comunicación integral. Contratación de gabinete de prensa, creación y potenciación de página web, plan de medios y soportes, determinación de presupuestos, campañas promocionales, política de marketing directo.

Es muy importante señalar que las tácticas deben ser consecuentes tanto con la estrategia de marketing a la que debe apoyar como con los recursos comerciales de los que dispone la empresa en el período de tiempo establecido. La determinación de las tácticas que se llevarán a cabo para la implementación de la estrategia será llevada a cabo por el director de marketing, al igual que el establecimiento de objetivos y estrategias. Se han de determinar, de igual forma, los medios humanos y los recursos materiales necesarios para llevarlas a cabo, señalando el grado de responsabilidad de cada persona que participa en su realización, como las tareas concretas que cada una de ellas debe realizar, coordinando todas ellas e integrándolas en una acción común.

Establecimiento de presupuesto

Una vez que se sabe qué es lo que hay que hacer, sólo faltan los medios necesarios para llevar a cabo las acciones definidas previamente. Esto se materializa en un presupuesto, cuya secuencia de gasto se hace según los programas de trabajo y tiempo aplicados. Para que la dirección general apruebe el plan de marketing, deseará saber la cuantificación del esfuerzo expresado en términos monetarios, por ser el dinero un denominador común de diversos recursos, así como lo que lleva a producir en términos de beneficios, ya que a la vista de la cuenta de explotación provisional podrá emitir un juicio sobre la viabilidad del plan o demostrar interés de llevarlo adelante. Después de su aprobación, un presupuesto es una autorización para utilizar los recursos económicos. No es el medio para alcanzar un objetivo, ese medio es el programa.

Sistemas de control y plan de contingencias

El control es el último requisito exigible a un plan de marketing, el control de la gestión y la utilización de los cuadros de mando permiten saber el grado de cumplimiento de los objetivos a medida que se van aplicando las estrategias y tácticas definidas. A través de este control se pretende detectar los posibles fallos y desviaciones a tenor de las consecuencias que éstos vayan generando para poder aplicar soluciones y medidas correctoras con la máxima inmediatez.

De no establecerse estos mecanismos de control, habríamos de esperar a que terminara el ejercicio y ver entonces si el objetivo marcado se ha alcanzado o no. En este último caso, sería demasiado tarde para reaccionar. Así pues, los mecanismos de control permiten conocer las realizaciones parciales del objetivo en períodos relativamente cortos de tiempo, por lo que la capacidad de reaccionar es casi inmediata.

Los métodos a utilizar se harán una vez seleccionadas e identificadas las áreas de resultados clave (ARC), es decir, aquellos aspectos que mayor contribución proporcionan al rendimiento de la gestión comercial. A continuación expondremos sucintamente el tipo de información que necesitará el departamento de marketing para evaluar las posibles desviaciones:

Resultados de ventas (por delegaciones, gama de productos, por vendedor...).

Rentabilidad de las ventas por los mismos conceptos expuestos anteriormente.

Ratios de control establecidas por la dirección.

Control de la actividad de los vendedores.

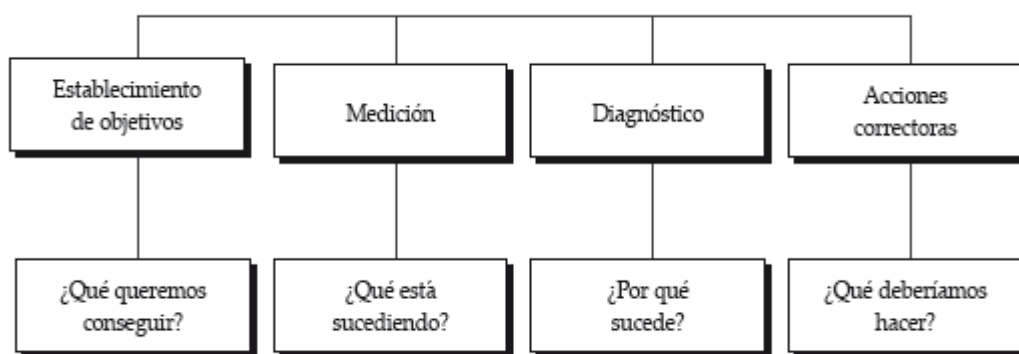
Resultado de las diferentes campañas de comunicación.

Ratios de visitas por pedido.

Ratios de ingresos por pedido.

Llegados a este punto, he considerado conveniente indicar en un gráfico el proceso de control que nos propone Philip Kotler en su libro La dirección de marketing.

Gráfico 34: El proceso de control



Por último, sólo nos resta analizar las posibles desviaciones existentes, para realizar el *feed back* correspondiente con el ánimo de investigar las causas que las han podido producir y nos puedan servir para experiencias posteriores.

Por tanto, a la vista de los distintos controles periódicos que realicemos, será necesario llevar a cabo modificaciones sobre el plan original, de mayor o menor importancia. No estaría de más establecer un plan de contingencias, tanto para el caso del fracaso del plan original como para reforzar las desviaciones que se puedan producir. Esto nos dará una capacidad de respuesta y de reacción inmediata, lo que nos hará ser más competitivos.⁵⁰

5.4 OBJETIVOS

5.4.1 Objetivo General de la propuesta

Mejorar la gestión administrativa con la aplicación del plan estratégico de marketing para brindar un servicio de calidad máxima y obtener rentabilidad en la UNEMI.

5.4.2 Objetivos Específicos de la propuesta

- Brindar un servicio acorde a las necesidades del cliente para buscar la fidelidad.
- Contribuir con el mejoramiento de los perfiles de los profesionales con excelencia académica

⁵⁰ <http://www.marketing-xxi.com/etapas-del-plan-de-marketing-136.htm>

- Posicionar la marca del IPEC con el resultado de la gestión administrativa
- Crecer Institucionalmente con la satisfacción de nuestros clientes

5.5 UBICACIÓN

El IPEC está ubicado en la ciudadela Universitaria km. ½ vía km. 26, en el bloque “E”, a pocos pasos del parqueadero principal

Gráfico 35. Ubicación del local (google maps)

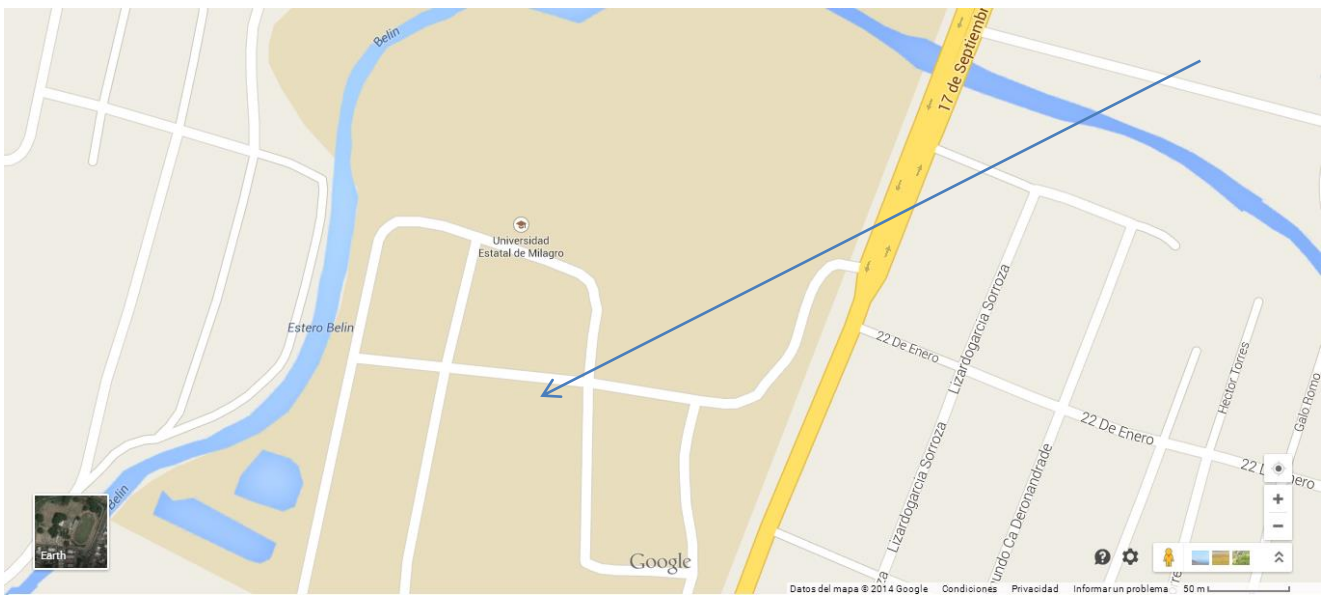
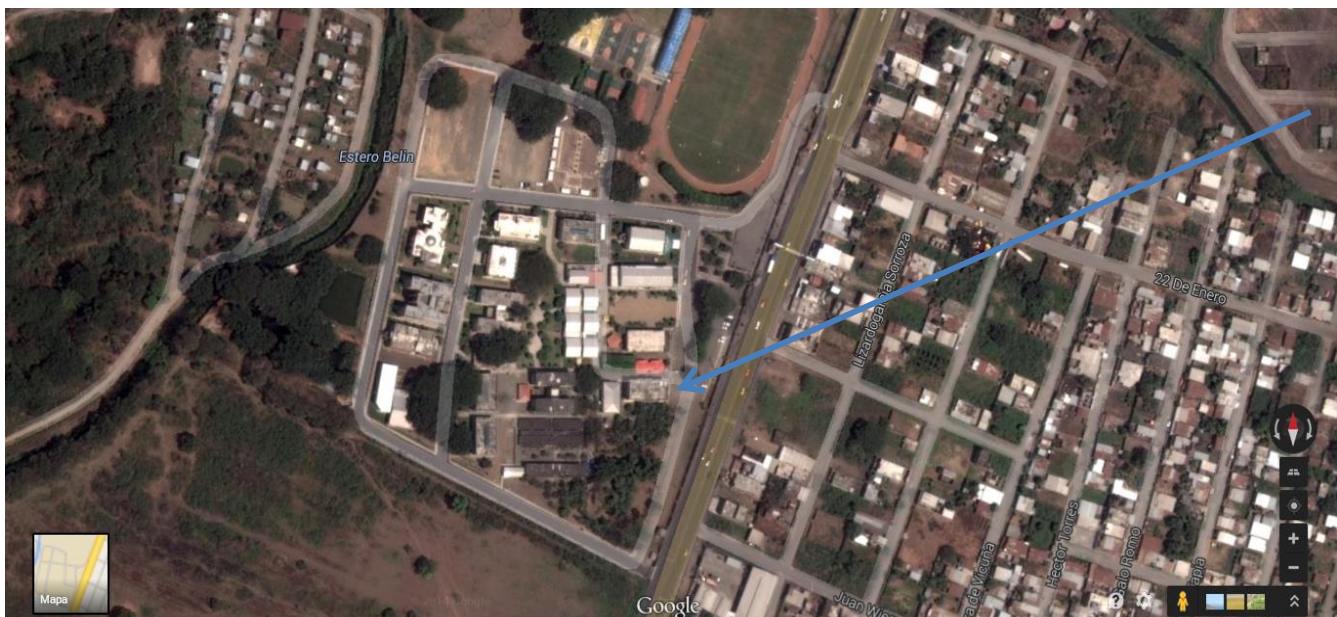


Gráfico 36. Ubicación del local (vista satelital)



5.6 FACTIBILIDAD

El diseño de un Plan Estratégico de Marketing para potenciar los servicios del IPEC, es de gran importancia en vista que demuestra su aplicación al ser factible en muchos aspectos del entorno, debido a que este permitirá mejorar los procesos administrativos del Instituto de Postgrado y Educación Continua y brindar un servicio de calidad a los profesionales interesados en los programas de maestrías, tanto que ambas partes se vean beneficiadas por parte de los profesionales en el ámbito educativo y por parte del IPEC económicamente.

En el ámbito administrativo el plan de Marketing servirá para que el personal que colabora con las tareas administrativas lo haga de una manera adecuada, para lograr su mejor desempeño y que brinde un servicio que cumpla con las expectativas y exigencias que tienen nuestros clientes en este caso los profesionales, además de debe cumplir estrictamente con el diseño del plan estratégico de marketing, en todos los niveles jerárquicos demostrando al público que contamos con un personal calificado con atención de primera.

El plan estratégico de Marketing aplicado en el IPEC es factible porque nos permite darnos cuenta de que existe una necesidad insatisfecha por parte de nuestros clientes, la cual nos sirve para brindar un mejor servicio a los mismos y poder satisfacer dichas necesidades. Conociendo los medios adecuados para dar a promocionar de manera efectiva los programas de maestrías establecidos acorde a los requerimientos de los profesionales.

En el aspecto presupuestario el Plan de Marketing es factible en vista de que aplicándolo rigurosamente y de una manera profesional atraeríamos a más profesionales que adquieran nuestros programas, aprovechando que la UNEMI se encuentra en categoría B a nivel Nacional, esto generaría una mayor rentabilidad.

Dentro de la factibilidad de aplicar este Plan Estratégico de Marketing, esta también el recurso de posicionamiento de la marca IPEC en la mente de los profesionales a nivel nacional generando un atractivo que incite a estudiar un post grado, además queremos que este diseño sea y sirva de ejemplo para otras universidades.

5.6.1 FACTIBILIDAD TÉCNICA

Esta se establecerá los recursos necesarios para la instrucción al personal administrativo para que se pueda minimizar el impacto del problema, implementando el plan estratégico de marketing para que de esta forma solucionemos los puntos críticos del problema.

5.6.2 FACTIBILIDAD LEGAL

El IPEC se encuentra con todos requisitos de funcionamiento por ser una institución pública. Nombre y dirección del representante legal que es el Sr. Rector, cuenta con todos los permisos proporcionados por el CES y todos los detalles a continuación:

- ✓ Nombre del director del Instituto
- ✓ Nómina de matriculados
- ✓ Nómina de personal administrativo.

Personal administrativo, docente y estudiantes clasificados por sexo y especialidad

5.6.3 FACTIBILIDAD PRESUPUESTARIA

Para realizar esta investigación se establecerá los gastos para tener un mejor proceso de estrategias de marketing y lo que se va a invertir para aplicar a las actividades dentro del plan de marketing. Todos estos rubros se recomendaran utilizarlos del PAC del IPEC

5.6.4 ACTIVIDADES

- **Planificación:** en esta actividad tomaremos los datos obtenidos en el proceso de investigación para realizar el plan y socializarlo con las autoridades correspondientes
- **Análisis del estado actual:** Evaluaremos la satisfacción de los clientes, y sondearemos los clientes internos de la institución para con esto empezar a estructurar la estrategia

- **Análisis FODA:** Aplicaremos esta herramienta para convalidar las oportunidades que tenemos con las que han venido aplicando y también aprovecharemos el análisis para darle forma a la estrategia
- **Matriz BCG:** Segmentaremos y analizaremos los productos actuales que posee el IPEC para saber la posición que tienen frente al cliente
- **Marketing MIX:** Analizaremos al detalle cada uno de los productos para conocer sus ventajas y desventajas
- **Investigación de necesidades:** Conoceremos a fondo cuales son las necesidades de cada uno de nuestros clientes para que de una forma colectiva podamos satisfacerlas.

ANÁLISIS FODA

Analizaremos la situación del IPEC con el FODA para conocer cómo se encuentran en la situación actual.

Fortalezas

- Infraestructura.
- Personal capacitado.
- Paraguas de marca
- Categoría

Oportunidades

- Ser institución Pública
- Crecer como institución.
- Convenios con empresas nacionales.
- Tener más usuarios de maestrías.

Debilidades

- No tener procesos establecidos.
- Descoordinación y problemas operacional-logístico
- Falta de planificación
- No disponer de presupuesto asignado

Amenazas

- CES (aprobación de programas de Maestrías)
- Gratuidad de la educación por parte del gobierno
- La Competencia

- Inserción de instituciones de postgrados internacionales

Ponderación de la matriz FODA

Medios Internos

Los factores que se utilizarán son clasificados así:

1= Debilidad grave

2= Debilidad menor

3= Fortaleza menor

4= Fortaleza importante

Para los resultados internos la calificación puede ser entre cuatro máximo que implica que el IPEC de la Universidad Estatal de Milagro, tiene un número igual entre las fortalezas y las debilidades por lo que podemos considerar la movilidad de estas generando estrategias optimas, vemos también que tenemos más amenazas que oportunidades.

Cuadro 34. Ponderación de la matriz FODA 1

N°	Factores internos claves	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
Fortalezas				
1	Infraestructura.	4	0,10	0,40
2	Personal capacitado	4	0,10	0,40
3	Paraguas de marca	4	0,10	0,10
4	Categoría	4	0,10	0,10
Debilidades				
5	No tener procesos establecidos	1	0,10	0,10
6	Descoordinación y problemas operacional y logísticos	1	0,10	0,10
7	Falta de planificación	1	0,10	0,10
8	No disponer de presupuesto asignado	1	0,10	0,10
TOTAL				1.50

Fuente: Matriz Foda 1

Elaborado por: Javier Vinueza y Pedro Noboa

Como el resultado vemos que las debilidades son más del promedio que las fortalezas consideramos que deben ser bien analizadas.

Medios externos

Para diagnosticar influencias externas sobre la entidad es necesario la

Elaboración de la siguiente matriz;

Los parámetros que se utilizarán son clasificados así:

1= Amenaza importante

2= Amenaza menor

3= Oportunidad menor

4= Oportunidad importante

Cuadro 35. Ponderación de la matriz FODA 2

N°	Factores internos claves	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
Oportunidades				
1	Ser institución Pública	4	0,40	0,40
2	Crece como institución	4	0,40	0,40
3	Convenios con empresas nacionales	4	0,40	0,40
4	Tener más usuarios de Maestrías	4	0,40	0,40
Amenazas				
5	CES (aprobación de programas de Maestrías)	1	0,10	0,10
6	Gratuidad de la educación por parte del gobierno	1	0,10	0,10
7	La competencia	1	0,10	0,10
8	Inserción de Instituciones de Postgrados Internacionales	1	0,10	0,10
TOTAL				2,00

Fuente: Matriz Foda 2

Elaborado por: Javier Vinueza y Pedro Noboa

En vista del resultado de las amenazas que son de ponderación alta a las oportunidades consideramos el análisis de estas para las estrategias.

ESTRATEGIAS

Estrategias FO

- Aprovechar al máximo la infraestructura que tiene el IPEC y conseguir más presupuesto por ser del sector público para más infraestructura
- Sacar ventaja de nuestro paraguas de marca y la categorías para realizar convenios con empresas nacionales

Estrategias DO

- Estructurar los procesos establecidos para seguir creciendo como institución
- Mejorar los problemas de descoordinación operacional- logísticos para obtener más usuarios de maestrías.

Estrategias FA

- Aprovechar la categoría para indicar al CES la importancia de contar con programas que nos permitan seguir mejorando los perfiles de los profesionales

Estrategias DA

- Mejorar la falta de planificación para evitar que así la competencia tenga una ventaja competitiva.

Misión

Somos un Instituto de Postgrado que educa a profesionales por medio de un diseño de gestión de calidad académica de cuarto nivel para mejorar la rentabilidad de la UNEMI y contribuir con el desarrollo local y regional del País.

Visión

Ser una Escuela de Postgrados que cuente con convenios Internacionales para seguir con el desarrollo de la excelencia académica y fomentar la investigación científica y tecnológica con el intercambio de conocimientos para el desarrollo de los profesionales del Ecuador.

5.7 DESCRIPCION DE LA PROPUESTA.

A continuación detallamos las acciones que van a posibilitar la implementación de la propuesta, para esto nos basamos en los objetivos de la propuesta.

Objetivo General de la propuesta.

Mejorar los procesos administrativos con la aplicación del plan estratégico de marketing para que los usuarios tengan un servicio de calidad máxima y obtener rentabilidad en la UNEMI.

Nuestro objetivo propone solucionar a mediano plazo a mejorar los procesos de satisfacción de los clientes, para que la imagen del Instituto se desarrolle y así contribuir con el trabajo continuo de la Universidad y con la Ciudad.

1).- Objetivo Específico de la propuesta.

Brindar un servicio acorde a las necesidades del cliente para buscar la fidelidad

- Se requiere de la elaboración de un manual de funciones y de un sistema de atención al cliente para cumplir con este objetivo.
- Así conseguiríamos que los colaboradores cumplan con sus funciones y aplicando los sistemas de calidad del servicio

2).- Objetivo Específico de la propuesta.

Contribuir con el mejoramiento de los perfiles de los profesionales con excelencia académica.

- Realizaremos las respectivas investigaciones de mercado para conocer las necesidades de parte de la demanda del Gobierno, de parte de las Empresas Publicas y Privadas y de parte de los profesionales, con el fin de construir programas que aporten con están necesidades, para mejorar los perfiles con docentes especializados en las áreas necesitadas.

3).- Objetivo Específico de la propuesta

Posicionar la marca del IPEC con el resultado de la gestión administrativa

- Para cumplir este objetivo que es mediano plazo, aplicaremos una evaluación constante de calidad del servicio, calidad académica y calidad de atención al cliente, para ser exigentes en el cumplimiento de hasta el mínimo detalle de los usuarios siempre y cuando estén en el marco de la ley.

- Refrescar la imagen con un lanzamiento y realizar toda una campaña publicitaria en línea, realizar un spot publicitario con las experiencias vividas en la institución.

4).- Objetivo Específico de la propuesta.

Crecer Institucionalmente con la satisfacción de nuestros clientes

- Generar los criterios positivos de los estudiantes o clientes quienes comprueban nuestros servicios formaran una cultura de satisfacción tan grande que la mejor publicidad que tendremos es la de la radio bamba.

5.7.1 Actividades

Cuadro 36. Actividades para los objetivos

Nº	Objetivos Específicos	Actividades
1	Brindar un servicio acorde a las necesidades del cliente para buscar la fidelidad	Manual de funciones y un sistema de atención al cliente
2	Contribuir con el mejoramiento de los perfiles de los profesionales con excelencia académica.	Investigaciones de mercado, conocer la demanda laboral
3	Posicionar la marca del IPEC con el resultado de la gestión administrativa	Evaluación de servicio y refrescar la marca
4	Crecer Institucionalmente con la satisfacción de nuestros clientes	Difundir la Cultura de satisfacción

Fuente: Actividades

Elaborado por: Javier Vinuesa Puga y Pedro Noboa Neira.

5.7.2 Recursos, Análisis financiero

Cuadro 37. Recursos, análisis financiero

Objetivos Específicos	Actividades	Recursos	Presupuesto
Brindar un servicio acorde a las necesidades del cliente para buscar la fidelidad	Manual de funciones y un sistema de atención al cliente	Solicitar al departamento del DEI (UNEMI) la elaboración de los manuales de funciones.	\$ 0,00
Contribuir con el mejoramiento de los perfiles de los profesionales con excelencia académica	Investigaciones de mercado, conocer la demanda laboral	Contratar a una agencia de marketing para la elaboración de la investigación	\$ 2.500,00
Posicionar la marca del IPEC con el resultado de la gestión administrativa	Promocionar, evaluar y refrescar el posicionamiento marca	Contratar la asesoría de una agencia de Marketing para la planificación del servicio y de la marca para elaborar un nuevo plan	\$ 3.500,00
Crecer Institucionalmente con la satisfacción de nuestros clientes	Difundir la Cultura de satisfacción	Realizar una campaña publicitaria con videos de las experiencias de nuestros clientes satisfechos, con el departamento del RRPP. La Certificación por escrito por parte de los estudiantes que han probado nuestros servicios de calidad	\$ -
Total presupuesto mínimo estimado			\$ 6.000,00

Fuente: Recursos

Elaborado por: Javier Vinueza Puga y Pedro Noboa Neira

Sugerencias de agencias de marketing que nos ayudaran a cumplir ciertos objetivos de nuestra propuesta



NOMBRE:	AGENCIA DE VENTAS SELLERS
UBICACIÓN	MILAGRO- ECUADOR
ACTIVIDAD PRINCIPAL	MARKETING DE SERVICIOS Y FUERZA DE VENTAS



NOMBRE:	ADDCONSULTA ECUADOR
UBICACIÓN	QUITO- ECUADOR
ACTIVIDAD PRINCIPAL	MARKETING ON LINE

KOENIG & PARTNERS

NOMBRE:	KOENIG & PARTNERS
UBICACIÓN	QUITO- ECUADOR
ACTIVIDAD PRINCIPAL	MARKETING EXPERENCIAL

Análisis Financiero

El costo total es de \$ 6000 los cuales nos ayudarán a que el IPEC tenga una mejor posición en el mercado, generará más ingresos por las experiencias comentadas de nuestros estudiantes quienes probaran el servicio ya con el nuevo manual de funciones y con el sistema de calidad, lo interesante es que esta inversión será útil a largo plazo.

5.7.3 Impacto

Con la aplicación de esta propuesta los profesionales, el personal administrativo en sí se verán beneficiados ya que con este plan estratégico de marketing contribuiremos al bienestar del ambiente organizacional y humanista del servicio público, en el cual debe prevalecer los mayores estándares de calidad, que satisfaga las necesidades de una forma segura e inmediata, con la calidad que el servicio del IPEC tiene que brindar para satisfacción de los profesionales y los empleados.

Esta propuesta tendrá un impacto social y ambiental laboral.

Impacto Social.

El impacto social que este proyecto demanda es de suma importancia y expectativa ya que los beneficiarios serán principalmente los profesionales de Milagro, más los empleados del IPEC, llegando hacer un giro preponderante por cuanto nos enmarcaremos hacia la excelencia académica y a brindar un servicio de calidad máxima.

En lo que se refiere al impacto ambiental laboral, este generará un manejo eficaz, eficiente y efectivo en relaciones laborales y el buen funcionamiento de sus actividades diarias en función del profesional, el bienestar personal dentro del IPEC y su entorno.

5.7.4 Cronograma

Cuadro 38. Cronograma de Actividades

Actividades	MAYO																AGOSTO																																	
	Semana 1					Semana 2					Semana 3					Semana 4					Semana 1					Semana 2					Semana 3					Semana 4														
Manual de funciones y sistemas de atención al cliente	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V
Investigaciones de mercado, conocer la demanda laboral																																																		
Evaluación de servicio y refrescar la marca.																																																		
Difundir la Cultura de satisfacción Charlas motivadoras.																																																		

Fuente: Cronograma de Actividades.
 Elaborado por: Javier Vinueza y Pedro Noboa.

5.7.5 Lineamiento para evaluar la propuesta

La mejor forma para evaluar la propuesta es la observación y las encuestas continuas de las mejoras del servicio, para esto también consideraremos el resultado de un analista de la situación del IPEC. Revisaremos un cuadro en el que los indicadores serán variados según los objetivos.

Cuadro 43. Objetivos de la Propuesta.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	VALOR ESPERADO
▪ Brindar un excelente servicio en atención al cliente para buscar la fidelidad	Grado 5	5
▪ Contribuir con el mejoramiento de los perfiles de los profesionales con excelencia	250 (graduados)	250
▪ Posicionar la marca del IPEC con el resultado de la gestión administrativa	150 encuestas	150
▪ Crecer Institucionalmente con la satisfacción de nuestros clientes	100 clientes	100

Fuente: Cronograma de Actividades.
Elaborado por: Javier Vinueza y Pedro Noboa.

CONCLUSIONES

- Se ha determinado mediante la investigación realizada que existe factibilidad para aplicar este Plan Estratégico de Marketing, ya que permite mejorar la Gestión Administrativa del IPEC y generar rentabilidad en la UNEMI.
- Este Plan Estratégico de Marketing le brinda al IPEC la oportunidad de potenciar sus servicios, haciendo que los profesionales que laboran en este puedan tener una buena evaluación de desempeño.
- Según las encuestas realizadas nos indican que este Plan Estratégico de Marketing contribuye con el desarrollo académico planificando de manera efectiva los programas de maestrías, que los profesionales adquieran mejorando sus perfiles.
- Desarrolla un posicionamiento de marca en el mercado y en las mentes de los profesionales creando una cultura en ellos de fidelidad hacia el IPEC aprovechando la categorización de la UNEMI.

RECOMENDACIONES

- Realizar evaluaciones de desempeños internas al personal administrativo del IPEC que permitan conocer el grado de atención que ofrecen a los profesionales.
- Solicitar la auditoría interna para la evaluación de los servicios
- Obtener certificación de calidad de los servicios ISO-9001 2000.
- Efectuar periódicamente revisiones al proceso del plan estratégico de marketing, que permitan determinar si se está cumpliendo con las actividades establecidas en el proceso.

BLIBLIOGRAFIA

- Valcárcel, D. (1968). San Marcos, universidad decana de América
- Tesis Doctoral, Antonio Jesús Sánchez Arrieta
- Martin Amario, 2010
- Lambin, 1995
- Kotler y Roberto, 2011

- Schanaars, S. (2010). Estrategias de marketing. Ediciones Díaz de Santos.
- Biggadake (2009)
- Universidades privada, Un subsistema diferente, Joan Fondevila, Josep Olmo, Javier Sierra, 2011
- Revisión conceptual del marketing interno y verificación de la utilidad de sus principios fundamentales en la empresa, Autor: José Manuel Núñez Gorrín, Año: 2009-2010
- La calidad en los servicios electrónicos como estrategia competitiva modelo de análisis de sus componentes y efectos sobre la satisfacción y la lealtad, Autor: Rami Mohammad Al-dweeri Año: 2011
- Editorial Vertice, 2010, Dirección de Marketing.
- José Manuera Alemán, Ana Rodríguez Escudero, Estrategias de Marketing 2da edición, 2012
- Manuel Villacolta Tilve, Introducción al Marketing Estratégico, Edición 2010
- Editorial Vértice, Marketing Estratégico, 2008
- Fredd David, 2010
- Phillip Kotler, 2010
- Stoner, J. y R. Freeman
- Kotler, Bloom y Hayes
- Diccionario de Marketing, de Cultural S.A
- American Marketing Asociation (A.M.A.)
- Chiavenato
- García, Sánchez y Zapata
- Philip Kotler
- Henry Fayol.
- Domínguez, 2011
- Centty Villafuerte, 2006
- Martínez, 2010
- Zikmund, 1998
- Mohammad Naghi, 2005
- Centty Villafuerte, 2006
- Eyssautier De La Mora, 2006
- Planeación Estratégica, 2009
- Johnson & Kuby, 2004
- Castro, 2009

LINKOGRAFIA

- Obtenido de: <http://www.ces.gob.ec/ies>
- Obtenido de: <http://marketingestrategico.pe/la-importancia-de-la-plana-docente-en-la-institucion-universitaria/>

- Obtenidode:http://www.ces.gob.ec/index.php?option=com_sobipro&sid=200&Itemid=293
- Obtenido de: <http://marketingestrategico.pe/108/>
- Obtenido de: <http://marketingestrategico.pe/marketing-para-universidades-orientacion-del-marketing-en-la-universidad-peruana/>
- Obtenido de:
http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo5/Pages/5.4/54Autores_sobre_estrategia.htm
- Obtenido de: <http://forodeeconomicas.com.ar/foro/marketing-y-ventas/1709-definiciun-de-marketing-segn-distintos-autores.html>
- Obtenido de: Publicado por Dr. Israel Arcia Cáceres, <http://gestion-admtiva.blogspot.com/>
- Obtenido de:
<http://controldegestionadministrativajsnb.blogspot.com/2012/12/control-de-gestion-el-control-de.html>
- Obtenido de:
<http://grupo3gestionadministrativa.blogspot.com/2009/02/la-gestion-empresarial-resumen-1.html>
- Obtenido de: <http://www.cetid.abogados.ec/archivos/95.pdf>
- Obtenido de: <http://www.gerencie.com/rentabilidad.html>
- Obtenido de: <http://www.caballano.com/ca.htm>
- Obtenido de : <http://www.marketing-xxi.com/etapas-del-plan-de-marketing-136.htm>

ANEXOS