

# **UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA SEDE QUITO**

**CARRERA:** ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Tesis previa a la obtención del título de:** INGENIERO COMERCIAL CON  
ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**TEMA:**  
PROYECTO PARA LA CREACIÓN DE UNA ESCUELA DE  
CAPACITACIÓN DE MANDOS MEDIOS PARA EL SECTOR  
HOTELERO DE LA CIUDAD DE QUITO

**AUTORA:**  
DAYANA GABRIELA AGUILAR BELTRÁN

**DIRECTOR:**  
LEIBNIZ SATAMA

Quito, enero de 2014

## **DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD**

La información investigada, desarrollada y analizada en el presente trabajo es de responsabilidad exclusiva de la Autora.

Quito, enero de 2014

(f)\_\_\_\_\_

Dayana Gabriela Aguilar Beltrán

C.I.: 171715951-9

## **DEDICATORIA**

A Dios por darme la vida, la sabiduría, las fuerzas, por estar conmigo en cada paso que doy con su infinito amor para alcanzar mis metas.

A mis Padres: Alfonso y Cecilia, por su ejemplo de constancia y valores inculcados, por sus consejos, su apoyo, por su guía y cariño incondicional para llegar a ser una persona de bien, por acompañarme tanto en los momentos de triunfos como en los momentos difíciles que me han enseñado a valorar cada instante de la vida.

A mi hermano Andrés por su valiosa ayuda y tiempo para hacer posible la culminación de esta etapa de mi formación académica.

A toda mi familia y amigos por estar conmigo y apoyarme siempre.

## **AGRADECIMIENTO**

Mi agradecimiento al Msc. Leibniz Satama, director de mi tesis, por su valiosa guía y tiempo de dedicación para alcanzar esta parte tan importante en mi vida.

También a todos mis profesores que contribuyeron en esta etapa con sus conocimientos impartidos y buenos consejos.

Y gracias a todos los que me brindaron su ayuda en este proyecto.

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	01
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>EL TURISMO EN EL ECUADOR</b> .....	02
1.1. Planteamiento del problema.....	02
1.2. Definición y delimitación del problema.....	06
1.2.1. El sector económico del turismo.....	06
1.2.2. La demanda de mano de obra calificada.....	15
1.2.3. La oferta de mano de obra calificada.....	17
1.2.4. La calificación de la mano de obra.....	18
1.3. Justificación .....	20
1.4. Objetivos .....	25
1.4.1. Objetivo general.....	25
1.4.2. Objetivos específicos.....	26
1.5. Metodología .....	26
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>LA ANDRAGOGÍA</b> .....	28
2.1. La andragogía.....	28
2.2. La creación de competencias en los adultos.....	34
2.3. Aproximaciones teóricas al diseño curricular basado en competencias laborales.....	36
2.4. La capacitación y la enseñanza-aprendizaje.....	42
2.4.1. Principales tipos de capacitación.....	45
2.4.1.1. La capacitación presencial.....	45
2.4.1.2. La capacitación a distancia.....	45
2.4.2. Proceso de la capacitación.....	45
<b>CAPÍTULO III</b>	
<b>ESTUDIO DE MERCADO</b> .....	50
3.1. Objetivos del estudio de mercado.....	50
3.2. Investigación del mercado objetivo.....	51
3.2.1. Tamaño y segmentación del mercado.....	52
3.2.2. Determinación del tamaño de la muestra.....	55
3.2.3. Plan de investigación.....	58

3.2.4. Aplicación de la encuesta, tabulación y análisis de datos.....	59
3.2.5. Clientes potenciales.....	69
3.3. El análisis de la demanda.....	69
3.3.1. La clasificación de la demanda.....	70
3.3.2. Factores que afectan la demanda.....	71
3.3.3. Comportamiento histórico de la demanda.....	72
3.3.4. Proyección de la demanda.....	74
3.3.5. Análisis de la oferta y condiciones de competencia.....	77
3.3.6. Principales competidores.....	78
3.3.7. Clasificación de la oferta.....	79
3.3.8. Factores que afectan a la oferta.....	80
3.3.9. Comportamiento histórico de la oferta.....	81
3.3.10. Proyección de la oferta.....	85
3.3.11. Determinación de la demanda insatisfecha.....	86
3.3.12. Estrategias de mercadeo.....	86
3.3.13. El precio.....	88
3.3.14. Comercialización.....	90
3.3.15. La promoción del servicio.....	92

## **CAPÍTULO IV**

<b>ESTUDIO TÉCNICO, ORGANIZACIONAL Y LEGAL.....</b>	<b>94</b>
4.1. Objetivo del estudio.....	94
4.2. Objetivos específicos.....	94
4.3. Estudio técnico.....	95
4.3.1. Definición del tamaño del proyecto.....	95
4.3.2. Factores determinantes del tamaño de una unidad de producción.....	95
4.3.2.1. Tamaño y mercado.....	96
4.3.2.2. Tamaño y financiamiento.....	96
4.3.2.3. Tamaño y recurso humano.....	97
4.3.2.4. Tamaño y tecnología.....	98
4.3.2.5. Tamaño e insumos.....	99
4.3.2.6. Capacidad del proyecto.....	100
4.4. Localización del proyecto .....	103
4.4.1. Análisis de microlocalización.....	104
4.4.2. Factores de localización.....	106
4.4.2.1. Mercado.....	106
4.4.2.2. Fuentes de insumos y materiales.....	106
4.4.2.3. Transporte.....	106
4.4.2.4. Personal especializado.....	107
4.4.3. Factores de la comunidad.....	108
4.4.4. Medioambiente.....	109

4.4.5. Plano de microlocalización.....	110
4.5. Ingeniería del proyecto.....	111
4.5.1. Descripción del servicio.....	113
4.5.2. Componente pedagógico.....	113
4.5.3. Áreas de distribución de la capacidad instalada.....	121
4.5.4. Distribución de las instalaciones.....	121
4.6. Requerimientos de inversión.....	124
4.7. Salarios.....	127
4.8. Estudio organizacional.....	128
4.8.1. Objetivo general.....	128
4.8.2. Objetivos específicos.....	129
4.8.3. Nombre o razón social.....	129
4.8.4. Base filosófica de la empresa.....	130
4.8.5. Estructura organizacional.....	131
4.8.6. Descripción de funciones.....	133
4.9. Estudio legal.....	148
4.9.1. Finalidad de la empresa.....	149
4.9.2. Domicilio legal.....	149
4.9.3. Constitución de la empresa.....	149
4.9.3.1. Registros.....	150
4.9.3.2. Permisos y trámites.....	153

## **CAPÍTULO V**

<b>EL ESTUDIO ECONÓMICO FINANCIERO.....</b>	<b>156</b>
5.1. Objetivos del estudio financiero.....	156
5.2. La economía en el Ecuador.....	157
5.3. NEC Y NIIF.....	158
5.4. Inversiones.....	164
5.4.1. Inversión total.....	164
5.4.1.1. Inversión en activos fijos.....	165
5.4.1.2. Inversión en capital de trabajo.....	167
5.5. Determinación de los costos de operación.....	171
5.5.1. Costos variables.....	172
5.5.2. Costos fijos.....	172
5.5.3. Gastos administrativos.....	174
5.5.4. Gastos financieros.....	181
5.6. Presupuesto de gastos.....	184
5.6.1. Gastos administrativos.....	184
5.7. Financiamiento de costos e inversiones.....	185
5.7.1. Fuentes de financiamiento.....	185
5.7.2. Estructura de la inversión y el financiamiento.....	186

5.8. Gastos de producción del servicio de capacitación.....	187
5.9. Presupuesto de ingresos.....	188
5.9.1. Ingresos por ventas.....	188
5.10. Estados financieros.....	189
5.10.1. Balance general proyectado.....	189
5.10.2. Estado de resultados.....	191
5.10.3. Flujo de caja del inversionista.....	193
5.11. Evaluación financiera.....	197
5.11.1. Valor actual neto (VAN).....	197
5.11.2. Tasa interna de retorno (TIR).....	199
5.11.3. Período de recuperación de la inversión (PRI).....	202
5.12. Razones financieras.....	204
5.12.1. Razón de liquidez.....	204
5.12.2. Razones de solidez.....	204
5.12.3. Razones de rentabilidad.....	205
5.13. Determinación del punto de equilibrio.....	207
5.14. Punto de equilibrio – Método gráfico.....	208

## **CAPÍTULO VI**

### **ESTUDIO DE IMPACTO..... 209**

6.1. Objetivo.....	209
6.2. Evaluación del impacto ambiental.....	209
6.3. Evaluación del impacto social.....	212
6.4. Evaluación del impacto económico.....	213

### **CONCLUSIONES.....214**

### **RECOMENDACIONES.....216**

### **BIBLIOGRAFÍA.....217**

### **ANEXOS**

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Evolución del turismo receptor. Años 2000 – 2006.....	11
Tabla 2: Metas específicas del PlandeTur 2020.....	13
Tabla 3: Competencias básicas, genéricas y específicas.....	40
Tabla 4: Estructura del diseño curricular basado en competencias.....	41
Tabla 5: Número de trabajadores de mandos medios en el 93% del mercado hotelero.....	53
Tabla 6: Cuadro de los colegios seleccionados y número de estudiantes.....	56
Tabla 7: Tamaño de la muestra por colegios seleccionados.....	57
Tabla 8: Clasificación de la demanda.....	71
Tabla 9: Población de estudiantes del último año de bachillerato.....	74
Tabla 10: Cálculos para la determinación de la ecuación de regresión.....	76
Tabla 11: Proyección de estudiantes con predisposición a seguir hotelería.....	76
Tabla 12: Cursos de capacitación por CAPACITUR. Período 2006 – 2010.....	82
Tabla 13: Cursos de capacitación por SECAP. Período 2006 – 2010.....	82
Tabla 14: Cursos de capacitación por CAPACITUR y el SECAP período 2006 – 2010.....	83
Tabla 15: Participantes en eventos de capacitación organizados por CAPACITUR y SECAP. período 2006 – 2010.....	84
Tabla 16: Proyección de personas capacitadas por CAPACITUR y SECAP.....	85
Tabla 17: Proyección de la demanda insatisfecha. Período 2012 – 2016.....	86
Tabla 18: Precios de CAPACITUR.....	89
Tabla 19: Precio de SECAP.....	90
Tabla 20: Capacidad instalada.....	101
Tabla 21: Capacidad utilizada frente a capacidad instalada.....	101
Tabla 22: Capacidad total del servicio.....	102
Tabla 23: Matriz de microlocalización por zonas turísticas.....	105
Tabla 24: Proceso de producción del servicio (Flujograma).....	112
Tabla 25: Tipos de competencias básicas.....	116
Tabla 26: Estructura del diseño curricular basado en competencias.....	117

Tabla 27: Malla curricular del servicio de capacitación hotelera.....	119
Tabla 28: Áreas de distribución espacial.....	121
Tabla 29: Muebles y enseres de área administrativa y aulas.....	124
Tabla 30: Equipos de oficina.....	125
Tabla 31: Equipos de computación.....	125
Tabla 32: Insumos del área administrativa y aulas.....	126
Tabla 33: Estructura de participación de EPISTEME CIA. LTDA.....	149
Tabla 34: Inversión total.....	164
Tabla 35: Inversión fija.....	166
Tabla 36: Tasa promedio de inflación anual en los Estados Unidos.....	167
Tabla 37: Capital de trabajo.....	170
Tabla 38: Inflación anual de Ecuador con fines presupuestarios.....	172
Tabla 39: Gastos por ventas.....	173
Tabla 40: Gastos de constitución e instalación.....	174
Tabla 41: Sueldos y salarios por trimestres. (Instructores) Año 2013.....	176
Tabla 42: Detalle sueldos y salarios personal administrativo (Instructor) Año 2014.....	177
Tabla 43: Detalle anual de sueldos del personal administrativo. Año 2013.....	178
Tabla 44: Detalle de sueldos del personal administrativo. Año 2014.....	178
Tabla 45: Servicios básicos (agua potable, luz eléctrica y teléfono).....	180
Tabla 46: Otros servicios básicos.....	180
Tabla 47: Otros gastos administrativos.....	181
Tabla 48: Gastos financieros.....	181
Tabla 49: Depreciación de activos fijos.....	183
Tabla 50: Resumen de gastos proyectados EPISTEME CIA. LTDA.....	184
Tabla 51: Estado de fuentes y usos.....	186
Tabla 52: Amortización del préstamo.....	187
Tabla 53: Presupuesto de ingresos por ventas.....	189
Tabla 54: Balance de situación inicial.....	191
Tabla 55: Estado de resultados proyectado.....	192
Tabla 56: Estado de situación general proyectado.....	193
Tabla 57: Estado de Flujo de caja con préstamo.....	195
Tabla 58: Estado de Flujo de caja sin préstamo.....	196

Tabla 59: Cálculo del VAN con financiamiento.....	198
Tabla 60: Cálculo del VAN sin financiamiento .....	199
Tabla 61: TIR con financiamiento.....	200
Tabla 62: TIR sin financiamiento.....	201
Tabla 63: PRI con préstamo.....	202
Tabla 64: PRI sin préstamo.....	203
Tabla 65: Evaluación del impacto ambiental de EPISTEME.....	210
Tabla 66: Valoración ambiental por actividades productivas.....	211
Tabla 67: Evaluación del impacto social de EPISTEME.....	212
Tabla 68: Evaluación del impacto económico de EPISTEME.....	213

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Pregunta 1 (Encuesta dirigida a los Hoteles).....	60
Gráfico 2: Pregunta 2 (Encuesta dirigida a los Hoteles).....	61
Gráfico 3: Pregunta 3 (Encuesta dirigida a los Hoteles).....	62
Gráfico 4: Pregunta 4 (Encuesta dirigida a los Hoteles).....	62
Gráfico 5: Pregunta 5 (Encuesta dirigida a los Hoteles).....	63
Gráfico 6: Pregunta 6 (Encuesta dirigida a los Hoteles).....	64
Gráfico 7: Distribución de los estudiantes encuestados por sexo (%).....	65
Gráfico 8: Pregunta 1 (Encuesta dirigida a los Estudiantes).....	65
Gráfico 9: Pregunta 2 (Encuesta dirigida a los Estudiantes).....	66
Gráfico 10: Pregunta 3 (Encuesta dirigida a los Estudiantes).....	66
Gráfico 11: Pregunta 4 (Encuesta dirigida a los Estudiantes).....	67
Gráfico 12: Pregunta 5 (Encuesta dirigida a los Estudiantes).....	67
Gráfico 13: Pregunta 6 (Encuesta dirigida a los Estudiantes).....	68
Gráfico 14: Pregunta 7 (Encuesta dirigida a los Estudiantes).....	68
Gráfico 15: Número de personas capacitadas por CAPACITUR y el SECAP.....	84
Gráfico 16: Localización del centro de capacitación.....	109
Gráfico 17: Planos de la distribución de instalaciones.....	122
Gráfico 18: Logo del centro de capacitación.....	129
Gráfico 19: Organigrama estructural de EPISTEME CIA. LTDA.....	133
Gráfico 20: Total de inversión de EPISTEME CIA. LTDA.....	171
Gráfico 21: Cronograma de ejecución de eventos de capacitación.....	175
Gráfico 22: Punto de equilibrio.....	208

## **RESUMEN**

El presente trabajo expone en su primer capítulo los beneficios, los problemas, las características y las cifras que acompañan a la actividad turística mundial y particularmente del Ecuador. El presente estudio propone un programa de capacitación que garantice la instrucción en las funciones intermedias de hotelería y el manejo del idioma inglés.

En el segundo capítulo se expone de manera teórica elementos necesarios de la ciencia de la Andragogía como instrumento para que el estudiante adulto construya un sistema de conocimientos, incorporando nuevos aprendizajes prácticos y útiles para el desempeño eficiente de su profesión.

El tercer capítulo se refiere al estudio de mercado para conocer las características de la oferta y demanda de trabajo de mandos medios en el mercado hotelero de la ciudad de Quito. Para ello fueron consultados, a través de sendas encuestas, por un lado más del 90% de los hoteles catalogados por el Ministerio de Turismo como de lujo y de primera categoría en la ciudad de Quito y por otro, a través de una muestra estadística, un segmento de estudiantes próximos a culminar el bachillerato, así como dos instituciones que brindan eventos de capacitación al sector hotelero.

En el capítulo IV se expone el Estudio Técnico, Organizacional y Legal en él se define la función adecuada del servicio de EPISTEME que garantiza la utilización óptima de los recursos disponibles. De aquí se desprende la identificación del tamaño del proyecto y su capacidad, sus procesos y equipo, los insumos materiales y la mano de obra necesarios durante la vida útil.

Finalmente es desarrollado el capítulo V, el Estudio Económico Financiero de EPISTEME esto es calcular la previsión de la rentabilidad final de la inversión para los accionistas de la empresa para poder decidir si ésta es financieramente viable.

## INTRODUCCIÓN

El Ecuador es considerado como el país con mayor diversidad biológica por unidad de área en América Latina; le favorecen factores como la presencia de la Cordillera de los Andes la que da origen a diversos pisos altitudinales, cada uno con su microclima y distinto tipo de suelo que crean múltiples zonas de vida. El Estado ecuatoriano ha declarado la existencia de 10 parques nacionales, 14 reservas naturales y un refugio silvestre. Pero el Ecuador no sólo es rico en naturaleza también es rico en su gente pues su territorio cobija a 14 nacionalidades indígenas con costumbres, idiomas y tradiciones múltiples. Estos elementos hacen del país un destino atractivo para el turista internacional.

La actividad turística en el Ecuador según el Ministerio de la materia ha permitido generar en el 2010 ingresos para el país por 786,5 millones de dólares y cerca de 93 mil empleos directos. En el año 2011 el país recibió 1 millón 141 mil visitantes. Los turistas de todas partes del mundo antes de decidir el destino de su viaje, analizan algunos indicadores, entre ellos: los lugares a visitar, la seguridad, las vías y medios de comunicación y la calidad del servicio hotelero. Este último supone la existencia de una infraestructura consistente y coherente con la demanda y de un personal técnico, de mandos medios y administrativos, que en el trato personalizado con el turista garantizan la calidad esperada y reflejada en el conocimiento, la prestancia, la diligencia, la gentileza y el manejo del idioma inglés.

# CAPÍTULO I

## EL TURISMO EN EL ECUADOR

### Generalidades

#### 1.1. Planteamiento del problema

El turismo: una actividad económica mundial

El turismo ha sido uno de los fenómenos económicos y sociales más importantes del siglo veinte y de la primera década del presente. De ser una actividad que sólo disfrutaba un reducido grupo de personas relativamente acomodadas, se convirtió en los años 70 y 80 en un fenómeno de masas en los países más desarrollados y se ha hecho accesible actualmente a grupos más amplios de gente en la mayor parte de los países (Carrere Benyi, 2007).

Un número de 161 países y 390 empresas privadas forman parte de la Organización Mundial del Turismo (OMT) perteneciente a la ONU. La OMT afirma que el turismo puede jugar como una de las mayores fuentes de empleo –genera más de 75 millones de puestos de trabajo directos-, como factor esencial de exportación –el 30% de las exportaciones mundiales de servicios-, y como motor de transformación hacia una economía verde y en desarrollo (OMT, 2002).

En 1999 el número de llegadas de turistas internacionales ascendió a 664 millones y los ingresos por turismo internacional fueron de 455.000 millones de dólares. Durante los años 90, las llegadas internacionales aumentaron a un ritmo anual medio del 4,2% y los ingresos por este concepto, a los precios actuales y sin tener en cuenta los costes del transporte internacional tuvieron un crecimiento anual medio del 7,3% (OMT, 2002). Los desplazamientos turísticos nacionales son mucho más numerosos que los internacionales, aunque más difíciles de cuantificar.

El turismo un sector que integra un amplio abanico de actividades económicas se considera actualmente la mayor industria del mundo. En 1998 el 7,9% del valor mundial de las exportaciones de bienes y servicios provino del turismo superando a industrias como las de productos químicos y automotriz (OMT, 2002). El turismo es ya el mayor sector de comercio internacional en servicios. Para muchos países, en especial la mayor parte de pequeños Estados insulares en desarrollo pero también para algunos mayores y con economías más diversificadas, el turismo se ha convertido en el principal sector de actividad económica o al menos en la principal fuente de divisas y en la mayoría de países es un importante factor de generación de empleos.

Otra de las características del desarrollo del turismo, además de su gran crecimiento global, es su continua expansión geográfica y la diversificación de los destinos turísticos. Mientras que en 1950 los 15 principales destinos turísticos, todos ellos en Europa occidental y en Norteamérica, atrajeron el 97% del total de las llegadas mundiales, en 1999 esta cifra descendió al 62%, incrementándose la participación en el mercado de los países en desarrollo y las economías en transición, sobre todo del sudeste asiático, de Europa central y oriental y de Latinoamérica. África, a excepción de unos 7 pocos países del norte, sigue siendo el destino menos visitado, con tan sólo un 2,5% del total de llegadas internacionales (OMT, 2002).

Entre las tendencias clave del desarrollo cualitativo del turismo están la mayor división del mercado; el desarrollo de nuevas formas de turismo, especialmente las relacionadas con la naturaleza, la vida salvaje, las zonas rurales y la cultura, y la introducción de nuevos programas en los tradicionales viajes organizados. Las motivaciones y la conducta de los consumidores se caracterizan cada vez más por una mayor selectividad al elegir el destino, una mayor atención a la experiencia turística y a su calidad y una mayor sensibilidad por el medio ambiente, la cultura tradicional y la población local.

La contribución que el turismo puede hacer al alivio de la pobreza, a la conservación del patrimonio natural y cultural, y al desarrollo sostenible en su conjunto puede ser

sustancial, y más aún en los países en desarrollo como el nuestro donde los recursos naturales y los paisajes se conservan relativamente intactos y son pocas las actividades económicas de otro tipo que ofrecen un potencial de desarrollo sostenible desde una perspectiva económica o ambiental. Además, el turismo ha demostrado ser en muchos países una cuarta opción de desarrollo mucho más sostenible que la agricultura intensiva, la silvicultura, la extracción minera u otras actividades primarias.

Sin embargo existe otra visión sobre este sector, considerado como el de más rápido crecimiento de la economía mundial, esto es, los países en desarrollo intentan aprovechar esta industria para aumentar la inversión extranjera y sus reservas de divisas. Aunque la ONU admite que el crecimiento descontrolado de esta industria puede provocar graves problemas sociales y ambientales, sostiene que esos efectos negativos pueden controlarse y reducirse.

Mientras las autoridades que representan a los estados nacionales intentan detener las invasiones de colonos a tierras vírgenes, las mismas que son amenazadas en sus condiciones naturales para el comercio de la madera y dar paso a pastos dirigidos a la ganadería, los inversores y los turistas ganan acceso las tierras forestales y otros recursos naturales. Así mismo, mientras las autoridades creen que las comunidades que han habitado el área por generaciones no son capaces de administrar y conservar su tierra y sus recursos, creen que ellas mismas en cooperación con la industria turística pueden administrar y conservar adecuadamente la naturaleza bajo planes ecoturísticos. Surge entonces una legítima duda ante la reflexión sobre la brecha existente entre los derechos humanos, el desarrollo de un país y las necesidades de conservación de la flora y la fauna.

Por otra parte, las condiciones injustas de comercio, la dependencia de los intereses extranjeros y la división del trabajo han convertido a los países pobres del Sur en receptores de visitantes y a los ricos del Norte en generadores de turistas que no deben pagar ningún precio por los perjuicios que causan en los lugares que visitan.

## **El turismo en Ecuador**

El turismo como actividad económica en el Ecuador nació hace menos de 50 años con los visitantes norteamericanos que iban hacia otros destinos –Machu Pichu en Perú- y que poco a poco fueron transformando al Ecuador en un destino a sí mismo, tras la aparición de productos como el mercado indígena de Otavalo, la mitad del mundo y las Islas Galápagos (Ruiz Ballesteros & Solís Carrión, 2007).

A partir de esos primeros años el turismo en el Ecuador fue tomando fuerza, particularmente con las declaratorias de patrimonios de la humanidad a las ciudades de Quito y Cuenca y a las Islas Galápagos, así como por el desarrollo urbanístico observado en las ciudades de Guayaquil y Manta.

La globalización va marcado parámetros internacionales, que permiten evaluar la calidad en el servicio hotelero. De la misma manera, nos ha llevado a desarrollar competitividad con hoteles de otros países y regiones en similares condiciones.

Los turistas de todas partes del mundo antes de decidir el destino de su viaje analizan algunos indicadores entre ellos: los lugares a visitar, el servicio hotelero y la seguridad. Por una parte, de la buena o mala información sobre estos aspectos, los turistas deciden su destino y se engrosa el arribo de miles de visitantes que salen a recorrer el mundo cada año. Y por otra parte, la calidad de la atención hotelera exigida supone la existencia de una infraestructura (hoteles, aeropuertos, vías, transporte, medios de comunicación) consistente y coherente con la demanda y de un personal técnico de mandos medios y administrativos que en el trato personalizado garanticen la calidad esperada (conocimiento, prestancia, diligencia, gentileza).

## **1.2. Definición y delimitación del problema**

### **1.2.1. El sector económico del turismo**

Según la Organización Mundial del Turismo de las Naciones Unidas, el turismo lo constituyen las actividades que lo hacen las personas (turistas) durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual o residencia, por un período consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocios o por otros motivos.

El tipo más común de turismo es el denominado ‘de sol y playa’, generalmente de características estacionales y convencionales. A éste deben agregarse, por su importancia, el ‘de compras’ y el cultural con sus múltiples posibilidades: monumental (natural o arquitectónico), urbano (ciudades con riqueza histórica o urbanística), de fines vinculados al arte, arqueológico, etnográfico, científico o de formación (estudios), gastronómico y enológico, industrial, religioso o místico, ecoturismo (contacto con la naturaleza), eventos deportivos, de aventura, médico o de salud, negocios, congresos y convenciones, entre otros.

La Asamblea General de la ONU en su decimonoveno período extraordinario de sesiones celebrado en 1997, incluyó al turismo sostenible como uno de los temas sectoriales más importantes y se lo reconoció como una de las industrias más importantes del mundo y uno de los sectores económicos que crecía con mayor rapidez. Se señaló también que las expectativas de crecimiento del turismo y el hecho de que muchos países en desarrollo, especialmente los pequeños Estados insulares, dependieran cada vez más de ese sector como principal fuente de empleo y propulsor de la economía, hicieron patente la necesidad de que se prestara especial atención a la relación existente entre la conservación y la protección ambientales y el turismo sostenible.

La última edición del Barómetro OMT del Turismo Mundial indica que el año 2007 superó las expectativas del turismo internacional al alcanzar las llegadas una nueva cifra récord, cercana a los 900 millones (52 millones más que en el 2006). Los

resultados confirman a la vez la pendiente de crecimiento sostenido de los últimos años y la resistencia del sector frente a los factores externos.

Europa que es la primera región de destino mundial con una cuota superior a 50 % de todas las llegadas turísticas internacionales, está creciendo por encima de la media y sumó 480 millones de llegadas de turistas en 2007 (Vista al Mar, 2009).

Por mucho tiempo el turismo ha sido considerado como la "industria sin chimeneas" o la "industria blanca". Esto quería decir que se trataba de una actividad económica que se podía fomentar en espacios libres y públicos, que no producía contaminación y que requería de muy baja inversión para su desarrollo. Acorde con esa visión la actividad turística recaía principalmente en el sector empresarial, tanto en los aspectos de promoción como de definición de políticas y estrategias. En esa medida, la mentalidad del negocio rápido y fácil era la que primaba y como producto de ésta se infringió los mayores daños, algunos irreversibles, tanto a la naturaleza como a la cultura y a comunidades locales e indígenas.

En la década de los 70 se comenzaron a escuchar las primeras voces de crítica a esta visión, pero en lo fundamental, tanto los estados como las instituciones públicas y privadas responsables han seguido desarrollándolo en los mismos términos. Los turistas y las facilidades turísticas se han engullido valiosas tierras agrícolas, han arruinado playas, contaminado aguas, destruido manglares y botado a poblaciones autóctonas de sus predios (NAYA, 2001).

La industria turística se ha desarrollado y modernizado aceleradamente, principalmente por el impulso de la tecnología de las comunicaciones, del transporte, por la diversificación de intereses y objetivos turísticos y principalmente porque en los países emisores que son primordialmente los países del mundo desarrollado siempre habrán sectores poblacionales que vivirán en una situación económica tal, en la que el potencial turista no tiene problemas de dinero, sino de tiempo para gastarlo y disfrutarlo.

En esta época en que el turismo crece tan rápidamente, en el que se genera un aumento espectacular en los viajes de negocios y de placer, en que se abren o tumban fronteras y se diversifican destinos, medios de comunicación y transporte; también se desarrollan formas inaceptables de explotación de los habitantes locales que llegan hasta la prostitución de niños (NAYA, 2001).

El Turismo en 5 años más será el primer sector económico mundial, la mayor industria del mundo, pero si sigue en su tendencia en medio del desequilibrio global, también será la actividad económica más depredadora.

En principio y en términos teóricos, no habría forma de mantener el planteamiento de un Turismo Sostenible en medio de desequilibrios socioeconómicos y medioambientales y en un entorno capitalista depredador en la medida en que la actividad turística y su impacto no se separan o se encuentran aislados de las otras actividades económicas.

Pero en los últimos 25 años la tendencia turística ha venido variando en términos de interés. Cada vez más los flujos turísticos se orientan hacia ofertas que reúnan actividades deportivas y de aventura, turismo ecológico y cultural. El turismo masivo de sol, playa y mera diversión, ha comenzado a declinar debido a la degradación del entorno natural - cultural y debido al cambio climático y a la disminución de la capa de ozono que acarrea riesgos de enfermedades.

Esta variación tiene que ver indudablemente con el manejo de información, con la constatación de los efectos del cambio climático en la vida cotidiana, con el incremento de las dificultades de la hiperurbanización y con la necesidad de recuperar o rescatar el necesario contacto con la naturaleza.

Previsiones indican que en el 2020 se darán un aproximado de mil 561 millones de llegadas de turistas en todo el mundo, esto supondrá que se gastarán más de 2 billones de dólares USA, y la tasa de crecimiento anual media será 6.7%. América del Sur conseguirá una tasa de crecimiento del 4.8% anual al 2020, lo que significará

un promedio de 43 millones de turistas para el año 2020, siendo el origen de estos turistas principalmente Europeo e intrarregional.

El Ecuador posee una posición particular en el mundo; se halla ubicado en el noreste de América del Sur, atravesado a la vez por la línea ecuatorial y la Cordillera de los Andes; tiene cuatro regiones naturales: Costa, Sierra, Oriente y Región Insular, circunstancia que la hace poseedor de una amplia gama de climas (del cálido tropical -seco o húmedo- al frío nevado) y temperaturas (de los 0°C a los 35°C) que pueden ser alcanzados por el turista en pocas horas.

Sin duda es el país de la mega diversidad y posiblemente uno de los más ricos del planeta, pues gracias a sus grandes contrastes en su pequeño territorio conjuga una inmensidad de suelos, climas, montañas, páramos, playas, islas y selva, que a la vez constituyen el hogar de miles de especies de flora y fauna. Pero el Ecuador no sólo es rico en naturaleza también es rico en su gente, pues su territorio es padre de 14 nacionalidades indígenas con costumbres, idiomas y tradiciones múltiples.

El Ecuador es considerado como el país con mayor diversidad biológica por unidad de área en América Latina. Le favorecen factores como la presencia de la Cordillera de los Andes, la que da origen a diversos pisos altitudinales, cada uno con su microclima y distinto tipo de suelo. De acuerdo a la clasificación de Holdridge, en el Ecuador existen 26 zonas de vida.

Otro factor que influye en la riqueza biológica es la alta precipitación fluvial y la uniformidad de temperatura; en algunas regiones del país, sobre todo en las declinaciones de la cordillera de los Andes, se registran los valores más altos de precipitación del mundo.

El vulcanismo es otro de los factores que favorece a la generación de microambientes constituyéndose en senderos de producción de nuevas especies. Los refugios del Pleistoceno durante esta era geológica, hubieron glaciaciones que en los trópicos se manifestaron en inmensas sequías, sin embargo quedaron islas de

vegetación que por el aislamiento dieron origen a nuevas especies. Luego que finalizaron las glaciaciones se unieron las islas pero los sitios donde estaban dichos refugios poseen un altísimo endemismo. En el Ecuador se ha identificado el refugio del Pleistoceno Napo pero se cree que existen aún otros no identificados, como podría ser la cordillera del Cóndor. Por todos estos factores el Ecuador es un centro evolutivo que sigue produciendo biodiversidad (SIGTA, 2008).

Solo como muestra de la increíble flora más de 10 mil especies de plantas existen en la Serranía ecuatoriana, 8.200 especies vegetales de la Amazonia, de las que 2.725 pertenecen al grupo de las orquídeas y a las que se suman 600 especies nativas de la Región Insular. Así mismo Ecuador es dueño del 8% de las especies animales y 18% de las aves del planeta.

Con el fin de proteger espacios naturales el Estado ecuatoriano ha declarado la existencia de 10 parques nacionales, 14 reservas naturales y un refugio silvestre, todos protegidos por el gobierno.

Según el PlandeTur 2020, en su diagnóstico, el turismo en el Ecuador ha presentado altas tasas de crecimiento como lo demuestra la siguiente tabla:

**Tabla No.1. Evolución del turismo receptor. Años 2000 - 2006**

<b>Años</b>	<b>Llegadas de turistas internacionales</b>	<b>Variación interanual Sobre años consecutivos (%)</b>
2000	627.090	-
2001	640.561	2.15
2002	682.962	6.62
2003	760.776	11.39
2004	818.927	7.64
2005	859.888	5.00
2006	841.001	- 2.20

Fuente: PlandeTur 2020 (Ministerio de Turismo, 2007, pág. 7)

Esta demanda turística para destinos ecuatorianos significa para el período 2001 – 2006 una tasa de crecimiento equivalente al 5,01%.

Ecuador muestra un desempeño variable en las llegadas de turistas internacionales; sin embargo muestra una mejora positiva en los niveles de ingresos por turismo internacional año a año. Debe entenderse que se apunta a un turista de alto consumo, abriéndose un nicho para el Ecuador bajo un modelo de turismo sostenible.

Por otro lado según la Encuesta de Turismo Interno realizada en junio 2002 - julio 2003 por el Ministerio de Turismo, el volumen del turismo interno en Ecuador alcanza casi los diez millones de visitantes de los cuales 3.504.131 (36%) son excursionistas y 6.354.341 (64%) son turistas con al menos una pernoctación fuera de su residencia habitual (Ministerio de Turismo, 2007).

El PlandeTur 2020 en su Capítulo 4, “Objetivos, estrategias y políticas de actuación”, señala que es importante destacar la orientación del Plan hacia la contribución para alcanzar los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) planteados por las Naciones

Unidas. En este sentido todo el plan está estructurado con una serie de medidas que buscan potenciar y mejorar las repercusiones positivas del turismo en:

- La reducción de la pobreza a través de mecanismos específicos a ser potenciados en todos los ámbitos del turismo, y tanto en niveles estratégicos como operativos de la actividad. Por lo tanto los beneficiarios del Plan serán los sectores económicamente menos favorecidos.
- Promover el igualitarismo entre géneros y fomentar la autonomía de la mujer a través de las oportunidades de trabajo y autoempleo del turismo. Es decir, los beneficiarios del Plan en este sentido prioritariamente serán las mujeres.
- Garantizar la sostenibilidad del ambiente a través de un cambio de paradigma en el propio sistema turístico, en todas las actividades y ámbitos. Los beneficiarios del Plan en este caso es toda la sociedad.
- Fomentar y fortalecer la asociatividad para el desarrollo de un turismo sostenible y así aportar a la sostenibilidad general para Ecuador. El beneficiario aquí, al igual que para cualquier acción que fomente la sostenibilidad es la sociedad en general.

Los objetivos de mercado dentro del PLANDETUR son:

Las metas específicas del PLANDETUR 2020 en cuanto a llegadas de turistas internacionales, movimiento de turismo interno, y generación de divisas, es el siguiente:

**Tabla No.2. Metas específicas del PlandeTur 2020 en cuanto a llegadas de turistas internacionales, movimiento de turismo interno y generación de divisas**

<b>Año</b>	<b>Llegada de visitantes internacionales</b>	<b>Generación de divisas (miles)</b>	<b>Gasto por visitante internacional (por estancia)</b>	<b>Turismo interno</b>
2006	840.001	499.400	594,52	903.695(*)
2010	1'153.799	683.995	609,92	1'355.543
2016	1'958.764	1'236.309	733,13	1'717.021
2020	2'029.722	1'837.778	967,88	1'897.760

Fuente: PlandeTur 2020 (Ministerio de Turismo, 2007)

#### Multiplicador

2020/2006      2.42                  3.68                  1.63                  2.1

- (\*) Los datos de turismo interno disponibles corresponden a los obtenidos durante la realización de la Cuenta Satélite del Turismo de Ecuador, en el año 2002.
- Fuentes: Foro Económico Mundial. Informe sobre Competitividad de Viajes y Turismo 2007- Perfil Económico del Ecuador.
- Ministerio de Turismo. Gerencia de Planificación/Estadísticas.
- Organización Mundial de Turismo. Barómetro Enero 2007.

Al hablar de turismo en el Ecuador, necesariamente se debe hacer referencia al patrimonio natural que constituyen las Islas Galápagos y al cultural de la ciudad de Quito. Esta última asentada en la profundidad de un valle estrecho formado de volcanes andinos, a 2800 metros sobre el nivel del mar, la espectacular ciudad antigua de Quito se extiende por más de 320 hectáreas. Es el Centro Histórico más grande de América; alberga iglesias, capillas, monasterios y conventos coloniales, plazas, museos y encantadores patios internos, edificaciones republicanas e interesante arquitectura de inicios del siglo XX, además de obras contemporáneas

notables que hacen de este un lugar de enorme valor histórico, arquitectónico y estético.

La Unesco reconoció universalmente a Quito en noviembre de 1978 al declararla el Primer Patrimonio Cultural de la Humanidad; la declaración señala: “Quito forma un ensamble sui generis armónico, donde las acciones del hombre y la naturaleza se han juntado para crear una obra única y trascendental en su categoría”. Han transcurrido algo más de tres décadas desde este reconocimiento, lapso en el cual las autoridades han trabajado en la preservación y rehabilitación de los elegantes espacios públicos, las edificaciones históricas y el legado de su patrimonio cultural intangible (Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destino Turístico, 2008).

Sin embargo este panorama optimista y alentador propio de la visión estatal y de las empresas propulsoras de turismo, también tiene sus críticos.

Según datos del Banco Central del Ecuador citados por la revista Gestión, el turismo en el Ecuador es una industria que genera anualmente \$800 millones. Este no es un cálculo preciso, pero sí un número aproximado que se calcula bajo la metodología de las Cuentas Nacionales como el PIB de hoteles y restaurantes. En términos relativos, es todavía una actividad marginal, pues solamente representa el 1,7% del PIB total del país, muy por debajo de actividades como el petróleo, la industria manufacturera, el comercio, los servicios y la intermediación financiera (Samaniego Ponce, 2008).

El nivel de competitividad del turismo ecuatoriano es muy bajo comparado con similares de otros países. De acuerdo a la medición del Foro Económico Mundial, el Ecuador ocupa el puesto 97 entre 124 países, por las deficiencias de la infraestructura vial y aeroportuaria, un marco regulatorio poco claro, una inadecuada política de visas, la calidad de los servicios públicos, la actitud y capacitación de los recursos humanos y culturales, entre otros aspectos. Esta posición está muy por debajo de otros países de la región que han hecho progresos notables para atraer el turismo como Costa Rica, Chile, México, República Dominicana y Panamá (Samaniego Ponce, 2008).

### **1.2.2. La demanda de mano de obra calificada**

El turismo es un área estratégica con alto valor agregado y por lo tanto con alto porcentaje de generación de empleo. Según estimaciones del año 2000, el turismo en Ecuador generó 72.000 empleos directos y 210.000 indirectos (Ordoñez A. & Marco N., 2005).

El turismo es una actividad productiva y no extractiva que aglutina a una amplia gama de sectores y de servicios: alojamiento, restaurantes, transporte, abastecimiento de alimentos y de insumos, recreación, operadores de *tour*s, agencias y producción artesanal; además, la actividad turística se encuentra relacionada con otras ramas como la construcción, telecomunicación, manufactura y comercio y por lo tanto es un sector privilegiado para generar empleo.

En consecuencia el sector ofrece empleos en toda la gama de calificación laboral; abarca tanto grandes cadenas multinacionales como pequeñas y microempresas; en él coexiste el sector moderno de la economía con el sector informal; demanda mano de obra local y se realiza tanto a nivel urbano como rural permitiendo distribuir el empleo geográficamente (Consejo Mundial de Viajes y Turismo, 2000). Esto último posibilita una redistribución territorial de las oportunidades de acceder a ingresos. En el mismo sentido se destaca que los empleos y negocios turísticos pueden crearse en las zonas menos desarrolladas de un país, lo que incentiva la permanencia de los habitantes en la zona rural y por tanto contribuye a evitar la migración a las ciudades con mayor población, lo que muchas veces incrementa la pobreza en las áreas urbanas (Ordoñez A. & Marco N., 2005) .

Según el Ministerio de Turismo del Ecuador, los ingresos por turismo constituyeron el 3% del PIB en el año 2006. En últimos años el gobierno del Ecuador ha creado nuevas políticas de difusión turística para generar competitividad con otros países y regiones.

Sin embargo la empresa privada piensa que ha faltado decisión política de los gobiernos para presupuestar los fondos necesarios e invertir en el desarrollo turístico con estrecha colaboración de la inversión privada. Cabe destacar que las cadenas hoteleras internacionales han generado proyectos de inversión particularmente en Quito, incluso participando en la restauración de edificaciones del centro histórico con el objetivo de convertirlo en hoteles de lujo.

Dos elementos intervienen en la decisión del turista como los de mayor importancia para optar por uno u otro destino turístico:

1. Los servicios de infraestructura: ya que el visitante extranjero exige en el país que visita, las comodidades a que está acostumbrado y las condiciones sanitarias, de seguridad y de asistencia necesarias. Las cinco grandes clases de servicios de que hace uso el turista son: 1. El alojamiento, 2. Transporte de ingreso y salida, así como de circulación en el país de visita, 3. Medios de comunicación e información, 4. Banca y comercio asociados, y, 5. Seguridad.
2. La eficiencia en la atención por parte de los empleados que intervienen directa e indirectamente en los servicios demandados por el turista durante su estancia y quienes son los protagonistas de la calidad en el servicio por el contacto que tienen con el visitante. En otras palabras: la 'marca' de calidad del servicio turístico viene dado por la aptitud, disposición y eficacia del empleado que contacta con el turista.

Cada empresa hotelera en la planificación administrativa contempla el staff de empleados que van desde los puestos directivos hasta los empleados de mantenimiento. Al interior de esta textura y diversidad de roles se halla una serie de personajes con funciones y actividades que constituyen al interior de un hotel los ejes articuladores fundamentales entre los pasajeros y los diferentes servicios ofrecidos.

Sin embargo el primer elemento esto es la infraestructura, puede para el caso del Ecuador considerarse como 'aceptable', aunque con un saldo negativo frente a las condiciones ofrecidas por los vecinos y competidores directos; en lo que se refiere a la calidad del servicio personalizado existe un total déficit.

Esta realidad de ausencia de mano de obra calificada es reconocida y ratificada por el PlandeTur 2020, cuando en el Capítulo 5 del PlandeTur 2020, “Bases estratégicas del turismo en el Ecuador”, en el numeral 4, “Proyectos propuestos”, en el Proyecto 2 titulado “Complemento a la Educación Formal para Personal Técnico y Administrativo del Sector Turístico”, consta el siguiente texto:

Con el propósito de potenciar las capacidades adquiridas en la práctica por el personal técnico, de mandos medios y administrativos implicados en el sector, se desarrollará un sistema de formación basado en el programa de competencias laborales y en correspondencia con la educación formal, para optar por la acreditación académica. Los planes de educación serán desarrollados, según actividad, destinatarios y temáticas (Ministerio de Turismo, 2007).

### **1.2.3. La oferta de mano de obra calificada**

Desde el lado de la oferta se identifican una adecuada generación de infraestructura, transporte, comunicaciones, instalaciones deportivas y recreativas, así como el manejo de los recursos naturales de uso turístico y del patrimonio cultural histórico. Estos factores son necesarios para el desarrollo del sector y de ellos derivaría una importante generación de empleo.

Por su parte está la oferta de los recursos humanos adecuados para operar el sector; éstos deberían caracterizarse por su capacitación y experiencia tanto en los niveles gerenciales y mandos medios como en el personal de base; por la capacidad de utilización de tecnología en la gestión de negocios y otros procesos; por la integración y eficiencia de sus organizaciones y gremios; su manejo de elementos históricos, culturales y geográficos, así como de variables ambientales y étnico-culturales; el conocimiento de un índice de respuestas a las inquietudes potenciales del turista; el dominio de varios idiomas; así como por su capacidad de influir en la imagen país y del *cluster* en el exterior. Se debe agregar que los servicios educativos y capacitación en turismo en general se encuentran en las áreas metropolitanas; la oferta formativa en las regiones naturales que atraen al turismo es muy escasa (para

el caso ecuatoriano: las Islas Galápagos y Baños). Una oferta de mano de obra calificada en estas regiones es mucho más difícil de encontrar por las condiciones de vida y educación entre la población de las provincias.

Estas características ponen en evidencia los requerimientos de formación del capital humano y deberían cumplirse no sólo en el caso del empleo directo generado por el turismo, sino también en todo el “paquete” de servicios, negocios periféricos o cadena en la cual intervienen diversidad de actores relacionados con el turismo.

La oferta define el escenario, región o *cluster* turístico, pero la demanda es determinante para su competitividad. “En la medida que un *cluster* distribuye su actividad turística hacia diferentes tipos de demanda (interna y externa) y conoce sus características disminuye en el mediano y largo plazo el nivel de riesgo involucrado en la operación; el *cluster* podrá tener entonces mayor estabilidad y solidez en su competitividad” (Ministerio de Turismo, 2000).

#### **1.2.4. La calificación de la mano de obra**

Según la Ley Orgánica de Educación Superior, publicada en el Registro Oficial N° 298 del 12 de Octubre del 2010, corresponde al Consejo de Educación Superior la planificación, regulación y coordinación interna del Sistema de Educación Superior, en remplazo del –CONESUP–, organismo donde, hasta la expedición de la nueva Ley se encontraban inscritos las universidades o institutos de educación superior que registraban carreras en hotelería. En el listado constan: la Universidad San Francisco de Quito, la Universidad de Las Américas, la Universidad Viña del Mar de Chile (extensión Quito), la Universidad Iberoamericana del Ecuador y la Universidad Tecnológica de Ecuador, que brindan capacitación presencial, con un sistema de pensum continuo, secuencial y con seguimiento académico, en carreras como: gastronomía, arte culinario, chef de *Partie*, tecnología en panadería y pastelería.

De los 83 institutos registrados, cinco son los que se dedican a la capacitación técnica, es decir solamente el 6% de ellas y haciendo énfasis exclusivamente en gastronomía.

También se puede observar que en la mayor parte de las universidades con especialización en hotelería y turismo, se da especial interés a la titulación de administradores, ingenieros y gerentes hoteleros. Esto se debe posiblemente a la filosofía manejada por las universidades que no permiten dar cabida a las profesiones técnicas o de carácter intermedio.

Las profesiones intermedias de hotelería como: meseros, metters o jefes de banquetes, aparentemente, son consideradas de menor jerarquía en la sociedad, apreciación que disminuye la demanda formativa. Esto responde a una concepción cultural errónea y llena de prejuicios que no permite observar la productividad, la diversificación profesional y el desarrollo de profesiones técnicas nuevas y no tradicionales que pueden suplir las necesidades y demandas de empleo nacional e internacional.

En consecuencia en la mayoría de instituciones de formación educativa superior de hotelería no se contempla la formación técnica y más bien han centrado sus esfuerzos a formar profesionales hoteleros aptos para el nivel administrativo y gerencial. Por otro lado se halla el SECAP, el mismo que dirige su atención a la formación en quehaceres gastronómicos y de coctelería.

A la falta de una oferta formativa adecuada se suman los problemas intrínsecos del sector, lo que permite concluir en que la calificación de la mano de obra para el sector turístico en el Ecuador resulta deficitaria por:

- Limitado acceso a una capacitación laboral que permita mejorar la calidad de atención de los servicios turísticos.
- Escaso manejo de herramientas para garantizar una eficiente gestión y administración del sector hotelero.

- Ausencia de instrumentos para el desarrollo de las políticas de empleo constantes en los planes de turismo.
- Ausencia de programas de capacitación sobre competencias específicas para el turismo que respondan a las necesidades locales del sector.
- Falta de integración y participación de las Cámaras de Turismo, Subsecretarías Regionales, municipios, organizaciones no gubernamentales especializadas, universidades, colegios técnicos y líderes políticos y sociales en el diseño de políticas de capacitación a nivel de localidades.

### **1.3. Justificación**

Según el Ministerio de Turismo del Ecuador, los ingresos por turismo constituyeron el 3% del PIB en el año 2006. En últimos años el gobierno del Ecuador ha creado nuevas políticas de difusión turística para generar competitividad con otros países y regiones. La globalización va marcado parámetros internacionales que permiten evaluar la calidad en el servicio hotelero; de la misma manera nos ha llevado a desarrollar competitividad con hoteles de otros países y regiones en similares condiciones.

Los turistas de todas partes del mundo antes de decidir el destino de su viaje analizan algunos indicadores, entre ellos: los lugares a visitar, el servicio hotelero y la seguridad. De la buena, mejor, poca o mala información sobre estos aspectos, deciden su destino y se engrosa o disminuye el arribo de miles de turistas que salen a recorrer el mundo cada año.

El turista tendrá contacto directo con cuatro áreas según el tipo de servicio y la categoría que posee un hotel: la recepción, la habitación, el salón y el casino; éstas funciones requieren de personal que supere la condición actual de empirismo basado en la experiencia: el jefe de oficina de recepción, el jefe de botones y los capitanes de salón (bar-restaurant y casino). Cabe señalar que a solicitud del cliente el chef y/o jefe de cocina, estos pueden llegar a tener en circunstancias especiales, contacto con

los clientes. Sin embargo este tipo de profesionales tiene suficiente oferta de estudios y capacitación.

Las jefaturas o mandos medios que se relacionan directamente con los clientes y constituyen la imagen del hotel son los responsables directos e inmediatos de la calidad del servicio. Ellos serán los que deberán recibir políticas, estrategias, técnicas y tácticas sobre la atención al turista y traducirlas en la práctica para alcanzar los objetivos de la casa a la que representan. El detalle de las funciones más importantes, sus requisitos y el personal a su cargo se presentan a continuación:

El Jefe de Oficina de Recepción tiene a su cargo como funciones:

- Atender y ofrecer al turista el servicio de acuerdo a las condiciones personales, familiares y económicas del turista.
- Coordinar los requerimientos del cliente desde las habitaciones.
- Informar sobre condiciones, valores, horarios, confirmaciones y alternativas de transporte aéreo y terrestre.
- Ofrecer información general sobre el hotel, el transporte, el comercio y la ciudad de acuerdo a los requerimientos del cliente.
- Recomendar sitios emblemáticos y turísticos y los mejores horarios de visita.
- Elaborar y dar seguimiento a las cuentas personales de cada cliente.
- Coordinar la recepción y el transporte de grupos organizados de turistas.
- Reportar novedades al inmediato superior, sugerir alternativas de solución de problemas e informar periódicamente.

Requisitos:

- Aspecto elegante, manejo fluido del inglés, amabilidad y prestancia, cultura general.
- Conocimientos básicos de la geografía, historia, transporte, centros culturales y de diversión; y, condiciones particulares de la ciudad.

Personal a su cargo: attachés, mozos de equipaje, conserjes, amas de llave, camareras de piso, telefonistas y personal de mantenimiento.

El Jefe de Botones tiene a su cargo como funciones:

- Recibir en la puerta del hotel al turista.
- Dirigir al cliente al registro en la oficina de recepción al ingreso y la salida tras el período de permanencia.
- Guiar al turista a la habitación.
- Ofrecer información general sobre el hotel, el transporte, el comercio y la ciudad de acuerdo a los requerimientos del cliente.
- Recomendar sitios emblemáticos y turísticos y los mejores horarios.
- Ofrecer bebidas y bocaditos según la hora, el clima y la ocasión.
- Cuando se trata de grupos organizados de turistas, recibir a los integrantes en el mismo aeropuerto o terminal coordinando su transporte.
- Reportar novedades al inmediato superior, sugerir alternativas de solución de problemas e informar periódicamente.

Requisitos:

- Aspecto elegante, manejo fluido del inglés, amabilidad y prestancia, cultura general.
- Conocimientos básicos de la geografía, historia, transporte, centros culturales y de diversión; y, condiciones particulares de la ciudad.

Personal a su cargo: mozos de equipaje, ascensoristas, portero, parqueo, choferes y personal de seguridad.

El Capitán de Salón tiene a su cargo como funciones:

- Asumir la administración de eventos.
- Dirigir y supervisar el servicio al cliente o turista en si.
- Determinar la distribución de los espacios y muebles de acuerdo al tipo de evento y a la demanda de servicio esperada.
- Dirigir la decoración del local de acuerdo a la ocasión y a las tendencias de la moda (recepción, flores, ceras, centros de mesa, pasillos de acceso, ingreso, paredes, mesas principales, atriles, sillas, baños, etc.).

- Determinar el tipo y colores de la mantelería y las cubre sillas.
- Organizar y dirigir el servicio de catering y sus tipos.
- Recibir (en el idioma del visitante) y dirigir su atención hasta la despedida del cliente.
- Sugerir o responder con las mejores oportunidades para el hotel y el cliente el servicio de comida y bebida.
- Recomendar los mejores maridajes (combinaciones de platos y vinos).
- Dirigir al personal de salón.
- Coordinar las labores de cocina con las del salón.
- Coordinar servicios colaterales como invitaciones, tarjetería, fotografía y filmación, entre otras.
- Atender y ofrecer al turista el servicio de acuerdo a las condiciones personales, familiares, económicas y de salud del turista.
- Elaborar y dar seguimiento a las cuentas personales de cada cliente.
- Coordinar la recepción y atención de grupos organizados.
- Reportar novedades al inmediato superior, sugerir alternativas de solución de problemas e informar periódicamente.

Requisitos:

- Aspecto elegante, cordial y seguro de si mismo
- Manejo fluido del inglés.
- Dominar la enología (conocimiento de los vinos, siembras, cosechas y cepas) y sus tendencias.
- Capacidad de distribución de espacios y mobiliario de acuerdo a las condiciones del evento.
- Conocer a profundidad la carta, sus contenidos y precios.
- Conocer de seguridad e higiene alimentaria.
- Cultura general superior a la media.

Personal a su cargo: meseros, mayordomos (personal de servicio de comidas y bebidas a las habitaciones), decoradores, personal de catering, barman y personal de mantenimiento.

El Capitán de Casino tiene a su cargo como funciones:

- Asumir la administración de personal, financiera y de seguridad del casino.
- Dirigir y supervisar el servicio al cliente o turista en si.
- Supervisar el buen funcionamiento de mesas y máquinas.
- Dirigir la decoración del local según las tendencias de la moda (recepción, bar, flores, ceras, pasillos de acceso, ingreso, paredes, atriles, sillas, baños, etc.).
- Determinar el tipo y colores de la mantelería y las cubre sillas.
- Recibir (en el idioma del visitante) y dirigir su atención hasta la despedida del cliente.
- Sugerir o responder con las mejores oportunidades para el hotel y el cliente el servicio de comida y bebida.
- Dirigir y supervisar al personal de salón.
- Coordinar las labores de cocina rápida con las del salón.
- Elaborar y dar seguimiento a las cuentas personales de cada cliente.
- Reportar novedades al inmediato superior, sugerir alternativas de solución de problemas e informar periódicamente.

Requisitos:

- Aspecto elegante, cordial y seguro de si mismo.
- Manejo fluido del inglés.
- Conocer a profundidad la variedad de juegos, funcionamiento de mesas y máquinas.
- Conocer de seguridad e higiene alimentaria.
- Cultura general superior a la media.

Personal a su cargo: cupiers, meseros, decoradores, cajeros, barman, personal de mantenimiento y personal de seguridad.

Estas funciones y actividades características y propias de la actividad hotelera requieren de una calificación laboral, la misma que no puede ser dada por las universidades e institutos superiores con especialización en hotelería y turismo porque en ellas no se contempla o no se oferta este segmento de formación técnica.

Ante esta situación y considerando la importancia de formar personal técnico superior para el servicio de hotelería, se hace necesario pensar en un diseño curricular que pueda capacitar en competencias laborales a capitanes de salón (restaurant), jefes de recepción y de botones (repcionistas) como una alternativa. Es importante para un futuro cercano contar con profesionales capaces, competentes, eficaces y eficientes para el desempeño proactivo en un servicio hotelero de calidad.

#### **1.4. Objetivos**

El presente trabajo habla de una carrera técnica que capacite de manera holística al personal, que integre instrucción y formación, que promueva oportunidades profesionales con futuro y que además se inserte en un proceso formal con reconocimiento y acreditación, de tal manera que esos técnicos cuenten con una certificación del dominio de sus desempeños que les permita trabajar en el Ecuador y en cualquier parte del mundo.

##### **1.4.1. Objetivo general**

Determinar las condiciones técnicas, económicas y financieras que permitan la creación de una escuela de capacitación de mandos medios de acuerdo al perfil de competencias laborales esperado por el sector hotelero de la ciudad de Quito.

### **1.4.2. Objetivos específicos**

- Desarrollar un estudio de mercado de la oferta laboral en el sector hotelero de la ciudad de Quito y de la demanda a través de una muestra de los terceros cursos de bachillerato de colegios de la ciudad.
  
- Definir el perfil ocupacional del personal de mandos medios atendiendo a la necesidad de mejorar la calidad en el servicio hotelero de la ciudad de Quito.
  
- Delinear la estructura básica del diseño curricular por competencias laborales para las carreras de mandos medios de hotelería.
  
- Realizar el estudio técnico para establecer los niveles económico-financieros que permitan la creación y el funcionamiento de una escuela de capacitación de mandos medios para el sector hotelero.
  
- Establecer los impactos de la creación de una escuela de capacitación de mandos medios para el sector hotelero en la oferta y demandas laborales.

### **1.5 Metodología**

La metodología a utilizarse se caracterizará por ser:

- Cuantitativa: por buscar obtener muestras representativas de la población a estudiarse a través de fórmulas estadísticas y sistemas de selección de sujetos donde todos tengan la misma oportunidad o probabilidad de ser seleccionados.
  
- De Campo: La investigación será de campo porque se aplicará en el lugar de trabajo, es decir, en los colegios donde se desenvuelven los estudiantes.

- Documental y Bibliográfica: Será documental y bibliografía ya que detectará, ampliará y profundizará diferentes enfoques, conceptualización y criterios de libros, textos, documentos de diversos autores y aquellos que se puedan utilizar desde el Internet.
- De Intervención Social: Es una investigación de intervención social porque se planteará la elaboración y desarrollo de una propuesta para solucionar problemas requerimientos o necesidades que se presentan en la realidad investigada.
- Exploratoria: Porque concebirá hipótesis, identificará y reconocerá variables de interés formador e investigativo. Descubrirá e indagará apoyada con ideas respecto a la forma de abordar una investigación. Será indispensable aproximarse al problema con una adecuada visión de la literatura sobre el tema al alcance.
- Descriptiva: Porque permitirá organizar, medir y distribuir datos de variables o conceptos con el fin de especificar las propiedades importantes de comunidades, personas, grupos que son considerados de manera aislada; se buscará que desarrollen un enfoque del fenómeno con el estudio independiente de cada característica.

## **CAPÍTULO II**

### **LA ANDRAGOGÍA**

#### **2.1. La andragogía**

Andragogía es la ciencia que estudia el proceso de cómo los adultos aprenden y por lo tanto es un instrumento del cual se vale el estudiante adulto para construir un sistema de conocimientos que le permite incorporar nuevos aprendizajes prácticos y útiles necesarios para el desempeño eficiente de su profesión.

Es la ciencia que estudia la forma en que aprenden los adultos. "Establece que la forma de aprender de éstos difiere de los niños. Se basa en seis principios fundamentales:

1. Los adultos necesitan saber por qué deben saber algo.
2. Mantienen el concepto de responsabilidad de sus propias decisiones, sus propias vidas.
3. Participan en una actividad educativa con más experiencias variadas que los niños.
4. Tienen la disposición de aprender lo que necesitan saber para enfrentar con eficacia las situaciones de la vida.
5. Se centran en su vida al orientar su aprendizaje.
6. Responden mejor a los motivadores internos que a los externos" (Knowles, Holton, & Swanson, 2002).

Los adultos tienen necesidad y quieren saber por qué han de aprender una cosa antes de emprender un proceso de formación. Un primer paso por lo tanto es la necesaria toma de conciencia que un adulto exige sobre la utilidad pragmática o poética, de lo que va a aprender. Un adulto no asiste a sus sesiones de preparación por obligaciones externas, él asiste libremente y con pleno albedrío.

Los adultos se consideran responsables de sus propias decisiones en la vida; tienen, por lo tanto una profunda necesidad psicológica de ser tratados por los otros como personas capaces de auto dirigirse en la vida. Las relaciones que se han de establecer con las otras personas que intervienen en su aprendizaje han de respetar unas mínimas reglas democráticas y comunicativas que rompan las tradicionales dinámicas de dependencia o de imposición del maestro.

Los adultos no solamente tienen más experiencia de vida que los adolescentes, sino que tienen también una experiencia de vida diferente; experiencias como la del trabajo a tiempo completo, la del matrimonio, o la de alguna responsabilidad ciudadana, no ha tenido de adolescente. ¿Qué hacer con tanta experiencia de vida y cómo integrarla en la construcción de nuevos aprendizajes?

Los adultos quieren construir su futuro con su pasado, con su experiencia y no solamente con el saber académico que obtuvieron antes sino sobre todo con el saber que les dio la vida. Muchas veces la primera riqueza de aprendizaje está entre ellos mismos, que necesitan ponerla en común, estructurarla, completarla, terminarla de comprender. En este sentido, es verdad que el pasado agiliza y acelera el aprendizaje porque lo integra en una dinámica de sentido para el interesado, pero otras veces lo puede frenar porque suele resistirse al cambio y a la integración de nuevas informaciones.

Para ciertos autores los conocimientos populares son conocimientos a desmontar si se quiere tener un conocimiento científico de la realidad; en este sentido, el saber popular es una rémora y un obstáculo y obliga a que el adulto con saber popular dé un salto epistemológico. Una ruptura epistemológica, en términos de Bachelard, es la que se tiene que producir entre el saber popular y el saber científico. Migne, Roqueplo y Lesne, defienden la teoría de que el conocimiento anterior es un obstáculo y establecen la necesidad de una pedagogía de la refutación o de la rectificación; hay que aprender contra y no con las representaciones adquiridas en la experiencia.

En los años setenta del siglo XX comienzan nuevas investigaciones que revalorizan la experiencia de los aprendices; autores como Giordan y De Vecchi elaboran una teoría intermedia entre la pedagogía de las representaciones, que defiende el aprendizaje adulto a partir/y con los conocimientos adquiridos en la experiencia y la denominada pedagogía de la refutación que defiende lo contrario, el aprendizaje científico contra las representaciones populares.

No se puede refutar directamente un saber anterior, muy resistente a cualquier argumentación por muy elaborada que esté, porque ese saber popular anterior está muy conectado con una estructura coherente más amplia, el pensamiento del adulto, que tiene su lógica y su sistema de significaciones propias; solamente a través de una confrontación dialéctica entre distintas visiones, un determinado saber puede ser rectificado. En esta perspectiva sólo puede haber aprendizaje si se establece una relación dialéctica con y contra los saberes anteriores; en este caso no se trata de sustituir los conocimientos populares por conocimientos científicos como pretendería la pedagogía de la refutación o de legitimar automáticamente los conocimientos populares en conocimientos científicos como pretendería la pedagogía de la representación, sino de transformar los conocimientos populares en conocimientos nuevos.

Los adultos asimilan mejor los conocimientos, las competencias, los valores y las actitudes cuando éstas se presentan en un contexto de aplicación a situaciones reales. Los adultos aprenden porque quieren, no por obligación y son mucho más sensibles a motivaciones intrínsecas que a motivaciones extrínsecas.

Al contrario que los niños y adolescentes, cuyo aprendizaje está orientado en torno a un tema, los adultos se orientan en torno a un problema o en torno a una tarea. Aprenden en situaciones complejas y para situaciones complejas que implican interacción e interdisciplinaridad. Lo complejo es para ellos lo interesante y lo que realmente se encuentran en la vida; lo que no se encuentran son los temas aislados de laboratorio que se presentan en la escuela muchas veces descontextualizados. En

este sentido el aprendizaje adulto no es tan simple como el escolar, necesita hacer intervenir al mismo tiempo todas las variables que intervienen en la escuela.

Cabe recalcar que el hombre adulto voluntariamente busca aprender, se auto motiva y nunca deja de aprender; el hombre es una construcción inacabada y por lo tanto va creando y recreando su realidad de acuerdo a sus necesidades. Necesariamente el adulto diferencia lo homogéneo y lo diverso de los actores en el escenario social; se ubica frente a ellos con madurez biológica, psicológica y social, desarrollando valores como la responsabilidad, la empatía, la previsión, la toma de decisiones, la creatividad entre otras.

La formación de adultos es imposible realizarla sin la identificación de conocimientos previos sin experiencias significativas que lleven a la construcción de nuevos saberes. Este diseño pedagógico acepta la interpretación del medio social y descubre que educar no solo es la calificación de la mano de obra, sino la posibilidad de que el hombre goce de mando sobre su labor y desde luego la capacidad de acción sobre su entorno.

¿Cómo aprende el hombre en edad adulta?, ¿Cómo desarrolla sus competencias laborales? Para explicar estas interrogantes es necesario mixturar la Pedagogía Crítica y la Andragogía, ya que son dos vertientes que se pueden integrar para visualizar de manera global, el marco teórico referencial.

Visto de esta manera las dos teorías antes mencionadas, se articulan perfectamente para dar sentido integral al modelo pedagógico con el cual se pretende trabajar, acepta la interpretación del medio social y descubre que educar no solo es la calificación de la mano de obra, sino la capacidad de actuar sobre el entorno.

Varios son los paradigmas conceptuales que se utilizan para explicar los procesos de aprendizaje, siendo los representantes del Constructivismo; Piaget, Bruner, Ausubel, Novak, Carretero, Vigotsky. Cada uno y desde su particular lectura,

reconocen el papel activo del estudiante en el aprendizaje como constructores de conocimientos, mediante el acceso progresivo y secuencial de un nivel inferior a otro nivel superior de desarrollo intelectual.

El constructivismo fundamenta el proceso en la evolución mental a través del desarrollo de redes conceptuales válidas y bien estructuradas que permitan el desarrollo intelectual del hombre (Ricardi, 1992). Este marco conceptual permite desarrollar modelos interpretativos que dan cuenta de cómo el ser humano aprende, y/o dicho de otra manera como el hombre construye sus conocimientos.

Uno de los representantes más importantes al interior de la teoría constructivista es Lev Semenovich Vigotsky (1896 – 1934), creador de la Pedagogía Socio-cultural; el aprendizaje lo relaciona con el contexto socio-económico, ya que el hombre es el único protagonista de su propia historia. Al identificar procesos culturales el estudiante incorpora o interioriza significativamente un conocimiento que encuentra afuera de él, lo conoce, lo decodifica, lo reconstruye y lo incorpora en su acervo de conocimientos.

Uno de los aportes de Vigotsky es plantear que sólo los seres humanos poseen la capacidad de transformar el medio para sus propios fines; de esta manera el conocimiento es el resultado de un proceso dinámico e interactivo a través del cual la información que recibe del entorno es interpretada y re-interpretada por la mente que va construyendo progresivamente modelos explicativos cada vez más complejos.

La Pedagogía socio-cultural es una teoría que explica cómo los hombres desarrollan los saberes a través de un proceso mental que promueve la construcción de redes conceptuales, las mismas que unen la praxis para generar un nuevo conocimiento (Rivera Michelena, 1998).

Este marco conceptual permite desarrollar modelos interpretativos que de ninguna manera se contradicen con el diseño curricular de competencias laborales y más bien

se complementan. La Pedagogía Socio-Cultural es también llamada Pedagogía Crítica por la utilización de elementos marxistas, que permiten enfocar el proceso de aprendizaje hacia la formación de una conciencia crítica frente a los hechos sociales.

Para Vigotsky:

Las herramientas (técnica) son las expectativas y conocimientos previos del alumno, que transforma los estímulos informativos que le llegan del contexto. Los símbolos (herramientas psicológicas) son el conjunto de signos que utiliza el mismo sujeto para hacer propios dichos estímulos. Modifican no los estímulos en sí mismo, sino las estructuras de conocimiento cuando aquellos estímulos se interiorizan y se convierten en propios... Ambos dominios están estrechamente unidos y se influyen mutuamente. Ambas construcciones son además artificiales, por lo que su naturaleza es social; de modo que el dominio progresivo en la capacidad de planificación y autorregulación de la actividad humana reside en la incorporación a la cultura en el sentido del aprendizaje de uso de los sistemas de signos o símbolos que los hombres han elaborado a lo largo de la historia. (Tapia, 2005)

De esta manera el conocimiento es el resultado de un proceso dinámico e interactivo a través del cual la información que se recibe del entorno es interpretada, codificada y re-interpretada por la mente que va reconstruyendo y construyendo progresivamente modelos explicativos cada vez más complejos.

La Pedagogía Crítica, como su nombre lo señala, está orientada a desarrollar la criticidad constructiva, es decir construcción de un conocimiento nuevo pero en relación a procesos sociales, económicos y políticos. Si incorporásemos este paradigma epistemológico en el proceso de formación técnica, tendríamos la certeza de contar con profesionales dotados de una especial cultura profesional, donde el “qué hacer” necesariamente será una forma de intervención en los procesos económicos y productivos.

## 2.2. La creación de competencias en los adultos

Lo medular en la teoría Vigotskyana es el concepto de Zona Proximal de Desarrollo (ZPD), la misma que debe entenderse como la distancia entre el nivel real de desarrollo, determinado por la solución independiente de problemas y el nivel de desarrollo posible, precisado mediante la solución de problemas con la dirección de un adulto o colaboración de otros compañeros más diestros. La ZPD es el momento del aprendizaje donde el estudiante, dadas las condiciones apropiadas y con el acompañamiento del maestro desarrolla un andamiaje teórico y práctico, que le permite acceder a un nuevo y mayor nivel de conocimiento (Fernández Oliva, 2003).



La ZPD es el momento del aprendizaje que es posible en un estudiante dado las condiciones educativas apropiadas. En la ZPD, maestro y alumno (adulto y joven, tutor y pupilo, modelo y observador, experto y novato) trabajan juntos en las tareas que el estudiante no podría realizar solo dada la dificultad del nivel (Fernández Oliva, 2003).

La ZPD incorpora la idea marxista de actividad colectiva, en la que quienes saben más o son más diestros comparten sus conocimientos y habilidades con los que saben menos para completar una empresa. En la ZPD tanto el maestro como el estudiante deberán trabajar juntos en las tareas planificadas, las mismas que deben transformarse en experiencias significativas. En las situaciones de aprendizaje, al principio el maestro (o el tutor) hace la mayor parte del trabajo pero después comparte la responsabilidad con el alumno. Conforme el estudiante se vuelve más diestro, el tutor va retirando el andamiaje para que se desenvuelva

independientemente; la clave es asegurarse que el andamiaje mantiene al discípulo en la ZDP que se modifica en tanto que este desarrolla sus capacidades; se incita al estudiante a que aprenda dentro de los límites de la ZDP (Fernández Oliva, 2003).

Aquí se hace necesario engarzar esta teoría epistemológica con el proceso de aprendizaje de competencias laborales; el reto es poner al estudiante adulto en la ZDP, espacio en el cual debe construir las competencias técnico – laborales; debe entenderse por competencia laboral a la capacidad que tiene una persona para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos de trabajo evidenciando sus conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes basados en los resultados de calidad esperados.

Por ejemplo y haciendo referencia a las competencias profesionales que debe tener un técnico superior en servicio de salón se podría decir que necesariamente requiere el diverso conocimiento de vajilla de acuerdo a la gastronomía exigida y bajo la rigurosidad de la etiqueta. Si se hace referencia a la formación Vigotskyana antes mencionada, en primer lugar el joven aspirante debe tener conocimientos elementales sobre vajilla; conocimientos recibidos de manera empírica y fruto de la práctica cotidiana; éstos conocimientos previos serán los insumos con los cuales se parte en el proceso formativo.

En un segundo momento, al que lo llamamos ZDP, este joven deberá investigar, identificar, clasificar, utilizar, (entre otras competencias) la vajilla de acuerdo a los alimentos, a la cultura del lugar, a la etiqueta, al tipo de invitados, etc. Estos conocimientos los debe aplicar en diferentes espacios donde se sirva alimentos; y deben ser evaluados a través de observar el desempeño en el cumplimiento de las normas de competencia laboral y bajo la supervisión de un tutor con el objetivo de evidenciar efectivamente la nueva red de conocimientos válidos y confiables; sólo de esta manera se podrá identificar al técnico superior en servicio de salón con conocimientos confiables sobre la vajilla de acuerdo a la gastronomía exigida, y bajo la rigurosidad de la etiqueta.

### **2.3. Aproximaciones teóricas al diseño curricular basado en competencias laborales**

Retomando planteamientos anteriores, una vez identificada la fundamentación teórica, se hace necesario hacer referencia al Diseño Curricular como el proceso de gestión del currículo. Es un proceso dinámico donde la planificación se va ajustando, y retroalimentando de las experiencias que se presentan en la realidad social y sobre todo de diferentes problemas profesionales.

“El diseño curricular procura constituirse en uno de los medios que orienta la formación profesional, para lo cual se propone articular las características, las necesidades, y las perspectivas de la práctica profesional, con las del proceso formativo” (Catalano, Avolio de Cols, & Sladogna, 2004).

Es muy frecuente en instituciones de educación superior y media hablar acerca del Plan de Estudios, entendido tradicionalmente como un documento útil y en el cual se detalla cómo se ha de instruir a los estudiantes en términos generales a través de un orden sistemático de asignaturas y contenidos. Este ordenamiento vertical de planificación curricular se lo toma como referente de instrucción tradicional, a la cual sin desmerecer la importancia que le dan determinados círculos académicos, pensamos que deja de lado otras variables que enriquecen de manera integral el proceso de aprendizaje.

El Diseño Curricular debe ser entendido en el presente trabajo como una planificación pedagógica para la formación de técnicos superiores capaces de intervenir en la realidad social, a través de soluciones viables y pertinentes a problemas profesionales. Así también debe ser entendido como un puente que armoniza la formación universitaria con la sociedad y la producción, por esta razón debe:

- Contribuir al desarrollo socioeconómico del país, con el desempeño de profesionales de calidad.

- Contribuir a la educación de calidad en las instituciones de educación superior.
- Contribuir al desarrollo personal de cada estudiante.

Existen varias teorías acerca del Diseño Curricular sin embargo, para los objetivos del presente trabajo es necesario remitirnos a la formación basada en competencias laborales.

El diseño curricular basado en competencias responde, por un lado al escenario actual en el cual el trabajador debe tener la capacidad de prever o de resolver los problemas que se le presentan, proponer mejoras para solucionarlos, tomar decisiones y estar involucrado – en menor o mayor grado- en la planificación y en el control de sus actividades. Por otro lado, responde a las investigaciones acerca del aprendizaje, en tanto propone una organización que favorece el aprendizaje significativo y duradero. (Catalano, Avolio de Cols, & Sladogna, 2004)

De lo anterior se puede inferir que el diseño curricular es un instrumento orientador que tiene por objetivo insertar a los estudiantes en el contexto socio-productivo.

El diseño curricular basado en competencias tiene las siguientes características:

- Realizarse en forma corporativa
- Responder a las necesidades sociales desde la óptica de la institución.
- Tener claramente definidos los principios que lo sustentan.
- Generar ambiente para la innovación.
- Ser al menos interdisciplinario.
- Incorporar los requerimientos de la época.
- Ser coherente entre el modelo pedagógico de la institución, modelos curriculares y concepción de curriculum.

Para proponer un diseño curricular basado en competencias se hace necesario partir de un primer insumo: El perfil profesional, que debe ser entendido como un modelo, una idealización de las características, conocimientos, habilidades que debe poseer el

egresado. El Perfil Profesional debe sustentarse en los problemas profesionales al interior del sector productivo en cual se pretende intervenir; de estos problemas profesionales, se debe inferir las competencias (conocimientos, habilidades, destrezas, dominios) con las cuales se desenvolverá el nuevo profesional en el campo socio-productivo.

Una vez puntualizado el perfil profesional esperado, es importante para la elaboración del mismo describir las competencias que se desarrollaran a lo largo del proceso. Las competencias son un “saber hacer”, “saber pensar”, “sabe actuar”, “saber sentir”. La intervención oportuna, eficiente y eficaz del talento humano permitirá resolver imprevistos con pertinencia; éstas competencias deben ser evaluadas a través de la interpretación de resultados o logros y para ello creemos necesario preguntar: ¿Qué se desea evaluar? ¿Qué es lo más relevante, ¿Qué es lo más trascendente? ¿Cómo lo demostrará el estudiante?

Para poder evaluar las competencias alcanzadas e identificar los logros en el aprendizaje se hace necesario, puntualizar las Normas de Competencia, ellas nos permiten detallar minuciosamente cada acción evaluada en logro y en un rol puntual de desempeño.

La Norma de Competencia Laboral “es un instrumento que define la competencia laboral en términos de un conjunto de conocimientos, destrezas y actitudes que son aplicados al desempeño de una función productiva, a partir de los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo” (Instituto Nacional de Formación Técnica Profesional, 1999).

La Norma de Competencia Laboral debe ser entendida como un patrón de medida, la misma que hace referencia al desempeño cualitativo, ya que permite concretar las acciones que deben ser realizadas en un determinado puesto de trabajo; las normas surgen de un proceso de abstracción e interpretación a partir de la observación,

comprensión y explicación, detallada y minuciosa de las acciones desarrolladas en cada desempeño laboral.

De acuerdo al Instituto Nacional de Formación Técnico Profesional de la República Dominicana una norma de competencia laboral debe reflejar:

- Lo que una persona debe ser capaz de hacer.
- La forma que puede juzgarse si lo que hizo está bien hecho.
- Las condiciones en que la persona debe mostrar su aptitud.
- La capacidad para desempeñarse en un ambiente organizacional y para relacionarse con terceros.
- La aptitud para enfrentar situaciones contingentes.

De acuerdo a lo señalado, las Normas de Competencia deben ser interpretadas como actividades y/o tipos de acción que al ser contextualizados al interior de un determinado proceso de trabajo, pueden ser estandarizados y por lo tanto generalizados para diversas empresas de productividad similar.

Las Normas de Competencia Laboral se desglosan en competencias claves, las mismas que deben ser entendidas como competencias básicas que se encuentran inherentes en cada función de acuerdo a la naturaleza del trabajo; son competencias esenciales, imprescindibles, sin las cuales es imposible competir en el mercado laboral.

El dominio de las competencias claves, permite al profesional:

- Actuar de manera eficiente en las tareas laborales a ellos encomendadas.
- Prevenir y prever con solvencia necesaria la solución de problemas.
- Desarrollarse asertivamente en puestos iguales en diferentes contextos socio productivo.

El desempeño de competencias claves es parte del concepto amplio de competencias laborales y es necesario clasificarlas, jerarquizarlas e identificarlas correctamente.

A continuación se hace referencia a tres tipos de competencias claves:

**Tabla No.3. Competencias básicas, genéricas y específicas**

<b>Tipo</b>	<b>Competencias claves</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Primer tipo	COMPETENCIAS BÁSICAS	Son los comportamientos elementales que deberán mostrar los trabajadores. Están asociados a conocimientos de índole formativa como: lectura, redacción, matemáticas, comunicación oral, entre otras.
Segundo tipo	COMPETENCIAS GENÉRICAS	Son los comportamientos asociados a desempeños comunes a diversas organizaciones y a ramas de actividad productiva, como son la habilidad de analizar, interpretar, organizar, negociar, investigar, enseñar, entrenar y planear entre otras.
Tercer tipo	COMPETENCIAS TÉCNICAS O ESPECÍFICAS	Son aquellos comportamientos de índole técnico vinculado a un cierto lenguaje o función productiva.  Por ejemplo, un ejecutivo de cuentas de salón deberá: seleccionar la vajilla de acuerdo al menú, seleccionar cristalería de acuerdo a las bebidas, seleccionar cubertería de acuerdo al tipo de platos del menú, doblar servilletas de acuerdo al diseño señalado, entre otras.

Elaborado por: Dayana Aguilar Beltrán, 2013,(Instituto Nacional de Formación Técnica Profesional, 1999).

El desarrollo y fortalecimiento de competencias profesionales debe ser considerado como eje transversales en todo el proceso curricular y se convierten en el eje vertebrador alrededor del cual gira la sistematización de cualquier institución de educación superior. Este diseño curricular basado en competencias profesionales, es un documento en el que deben constar básicamente los siguientes elementos:

1. Introducción o marco de referencia.
2. Objetivos generales.
3. Estructura curricular modular.
4. Carga horaria.

**Tabla No.4. Estructura del diseño curricular basado en competencias**

<b>Elementos del diseño curricular por competencias</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
DETERMINACIÓN DEL PERFIL PROFESIONAL ESPERADO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se puntualizan las competencias que debe poseer el profesional que se espera.</li> <li>• Se describen sistemáticamente las características de las competencias que debe poseer el estudiante cuando ha terminado su proceso de formación profesional.</li> </ul>
ESTRUCTURA CURRICULAR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se determina el área social de mayor impacto de nuevo profesional.</li> <li>• Los contenidos.</li> <li>• Modos de comportamientos profesionales.</li> <li>• Sistema de habilidades y competencias.</li> </ul>
PROGRAMAS DE ESTUDIO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se sistematiza los objetivos.</li> <li>• Se sistematiza los contenidos.</li> <li>• Se sistematiza la metodología.</li> <li>• Se sistematiza la evaluación.</li> </ul>
EVALUACIÓN DEL DISEÑO CURRICULAR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es un proceso ex-post que determina la consistencia, congruencia, coherencia, pertinencia, adecuación y otros aspectos establecidos para validar la calidad del diseño.</li> </ul>

Elaborado por: Dayana Aguilar Beltrán, 2013 (Instituto Nacional de Formación Técnica Profesional, 1999)

Cuando en el “qué hacer” pedagógico profesional se integren todos los elementos de este diseño curricular se podrá promover profesionales competentes que permitan articular saberes en beneficio propio y en el productivo del país. La titulación debe certificar claramente las competencias específicas para el ejercicio en cada puesto de trabajo, sobre todo cuando de servicio se trata pues el dominio de las competencias será la mejor carta de presentación.

#### **2.4. La capacitación y la enseñanza - aprendizaje**

El servicio que se pretende ofrecer en el presente plan de negocios es el relacionado con la capacitación. El segmento de esta agencia será el sector hotelero, y estará enfocado a los mandos medios quienes se relacionan directamente con los clientes y constituyen la imagen de la calidad del servicio de un hotel; ellos serán los que deberán recibir políticas, estrategias, técnicas y tácticas sobre la atención al turista para alcanzar los objetivos de la casa a la que representan. En este segmento se hablará sobre el concepto de lo que es la capacitación, su proceso cíclico por cinco fases y finalmente se realizará la planificación estratégica de la empresa.

De acuerdo a la Ley de Consultoría y su reglamento, se define a la consultoría como

{...} la prestación de servicios profesionales especializados, que tengan por objeto identificar, planificar, elaborar o evaluar proyectos de desarrollo, en sus niveles de prefactibilidad, factibilidad, diseño u operación. Comprende además, la supervisión, fiscalización y evaluación de proyectos, así como los servicios de asesoría y asistencia técnica, elaboración de estudios económicos, financieros, de organización, administración, auditoria e investigación. (Honorable Congreso Nacional, 2004)

La preocupación fundamental de cualquier empresa es el crecimiento y la consolidación de su negocio; para lograr esto se requiere de la conjunción de muchos elementos: un mercado disponible, un producto oportuno, capacidad de producción, competencia manejable, sistemas de administración, desarrollo tecnológico, visión estratégica, liderazgo efectivo, personal comprometido y eficiente, etc.

Para simplificar la complejidad de los negocios se puede considerar que las empresas están compuestas por el aspecto financiero, el tecnológico, el administrativo y el social humano; el equilibrio que se logre establecer entre estos cuatro factores, permitirá que la organización avance hacia la conquista de sus objetivos. Al realizar un cambio en uno de ellos habrá que realizar los ajustes necesarios a los restantes para restablecer el equilibrio. Uno de los medios para lograrlo es la capacitación, la misma que bien administrada influye en la eficiencia y eficacia de las organizaciones porque repercute de manera directa y es un excelente mecanismo para introducir cambios.

La finalidad de la educación es que la gente obtenga mayores conocimientos para que desarrolle su intelecto y así pueda tomar decisiones y desarrolle su papel como individuo dentro de la sociedad. Los factores que pueden motivar al empleado a capacitarse son el lograr un incremento en la producción, mayores posibilidades de desarrollo profesional y personal, adquisición de ideas, nuevas destrezas o actualización en el manejo de herramientas para hacer mejor su trabajo.

Una empresa cuyos empleados reciben capacitación tiene más posibilidades de desarrollo que una en la que no sean capacitados sin embargo, la finalidad de la capacitación no es que el personal incremente su cultura general, como ocurre con la educación escolar, sino que los nuevos conocimientos y habilidades a adquirirse tengan incidencia directa a través de un mejor desempeño en el trabajo, en la consecución de los objetivos de la empresa.

En el proceso de capacitación (enseñanza aprendizaje de adultos), los instructores son responsables de establecer un clima de sinergia, de apertura y fundamentalmente de participación para que la gente comparta sus experiencias y tenga la voluntad de escuchar a los demás y a su vez, contribuir a que otros participantes encuentren un marco de referencia objetivo para discutir los problemas laborales, sus soluciones y su desarrollo.

En la capacitación el instructor se apoya en manuales de instrucción a diferencia de los libros, estos manuales elaborados sobre la base de la experiencia, se presentan en forma accesible e incluyen solamente los criterios centrales con elementos de práctica para un mayor desarrollo laboral. Con los productos didácticos se busca que el participante cuente con elementos para razonar, discutir y hacer sus propias deducciones respecto de un tema; a partir de éstas, se llega a conclusiones válidas para el grupo (Pazmiño, 2010).

La capacitación planeada, diseñada, aplicada y transferida al trabajo con registro de resultados, que responda a necesidades y esté alineada con la planeación estratégica, va a ser sumamente beneficiosa por el rendimiento de la inversión, la mejora de los procesos y el aumento en la productividad; para lograr esto, hay que aplicar herramientas, criterios, métodos y procesos científicos en la capacitación. El proceso enseñanza aprendizaje debe ser breve, claro, conciso, de un alto impacto y debe garantizar resultados en el puesto de trabajo en el corto plazo.

El líder y administrador de la capacitación debe tener conocimiento de los procesos de su organización y debe estar involucrado en el ambiente organizacional, en la cultura, la problemática, las oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades que tenga la empresa para poder con ello orientar estrategias de cambio.

#### **2.4.1. Principales tipos de capacitación**

##### **2.4.1.1. La capacitación presencial**

La capacitación como gestión desarrollaba su accionar generalmente a través de los cursos de tipo académico donde un individuo que dirige y conoce un tema deposita un cúmulo de conocimientos a un grupo que escucha y trata de asimilar esos conocimientos. Estas características académicas propias de los centros oficiales de educación, desde la capacitación han ido evolucionando hacia los talleres esto es, la presencia de un facilitador y coordinador de una reunión de individuos que comparten sus experiencias y métodos sobre un mismo tema y asimilan por discusión, profundización y reflexión las diferentes formas con que ha sido abordado

el mismo en la práctica diaria de los otros asistentes. Entonces la diferencia entre un curso y un taller es que el primero tiene más contenido teórico que el segundo que es de índole participativo y busca resultados prácticos.

Otros ejemplos de capacitación presencial son el entrenamiento en el puesto de trabajo, el panel con especialistas de la misma empresa, las conferencias internas o externas, las tutorías, la rotación temporal de puestos, etc.

#### **2.4.1.2. Capacitación a distancia**

Esta alternativa se refiere más al autoaprendizaje. En tal categoría entran los elementos correo, multimedia, televisión interactiva vía satélite (videoconferencias) o a través de computadoras personales, internet, realidad virtual, entre otras alternativas existentes para capacitar al personal y que tienen como objetivo complementar en forma gradual la capacitación presencial.

#### **2.4.2. Proceso de la capacitación**

A fin de tener programas de capacitación eficaces y que tengan un impacto máximo en el desempeño individual y organizacional se considera utilizar el siguiente enfoque sistemático, el mismo que se encuentra dividido en cinco fases y que son: planificación, detección y evaluación de necesidades, diseño de programas, implementación y evaluación de los mismos (Chiavenato, 2004) .

##### ➤ Planificación de la capacitación

Se refiere a la elaboración de un plan general de capacitación, metódicamente organizado, dirigido a solventar las necesidades de capacitación del personal de una empresa. Partiendo de los objetivos empresariales debe ser de gran amplitud, registrando los déficits laborales, el perfil de los puestos de trabajo y las acciones de capacitación con las cuales se solventarían las necesidades de conocimientos, habilidades y destrezas en la actividad laboral.

➤ Detectar necesidades de capacitación

La identificación de las necesidades de capacitación es la clarificación de las demandas educativas de los proyectos prioritarios de una empresa, a los tipos de capacitación que se requieran, cuando se necesiten, quien los necesite, y los métodos adecuados para dar a los empleados el conocimiento, habilidades y destrezas necesarias.

Para asegurar que la capacitación sea oportuna y esté enfocada a los aspectos prioritarios, los gerentes deben tomar una decisión de evaluación de necesidades, utilizando el siguiente esquema dividido en tres tipos de análisis:

- Organizacional: consiste en observar el medio ambiente, las estrategias y los recursos de la organización para definir tareas en las cuáles se debe enfatizar la capacitación. Permite también, establecer un diagnóstico de los problemas actuales que son necesarios enfrentar.
- De tareas: determinar cuál debe ser el contenido del programa de capacitación, es decir, identificar los conocimientos, habilidades y capacidades que se requieren, basado en el estudio de las tareas y funciones del puesto. Se debe poner especial atención, sobre lo que será necesario en el futuro para que el empleado sea efectivo en su puesto.
- De personas: este análisis conlleva a determinar si el desarrollo de las tareas es aceptable y estudiar las características de las personas (perfil laboral) y grupos que se encontrarán participando de los programas de capacitación.

Una vez realizados todos los análisis, se puede empezar a determinar las necesidades de capacitación en términos objetivos. Los principales medios utilizados para identificar estas necesidades son: análisis de la evaluación de desempeño, observación, cuestionarios, entrevistas con supervisores y gerentes, reuniones interdepartamentales, examen de empleados, modificación de trabajo, entrevista de salida, análisis de cargos, etc.

➤ Diseño del programa de capacitación

La determinación de necesidades de capacitación debe responder preguntas como estas:

- ¿Qué debe enseñarse?
- ¿Quién debe aprender?
- ¿Cuándo debe enseñarse?
- ¿Dónde debe enseñarse?
- ¿Cómo debe enseñarse?
- ¿Quién debe enseñar?

Los expertos creen que el diseño de capacitación debe enfocarse a los requerimientos empresariales, de donde surgirán los objetivos de un programa.

- **Objetivos de capacitación:** los objetivos son los fines a los que se dirige toda actividad; ellos conforman la base de la planeación y dan sentido y orientación a todo el proceso; señalan el fin hacia el cual apunta la organización. Los objetivos en capacitación deben fijarse en función de la estrategia de la organización y de la satisfacción, solución o reducción de los problemas, carencias o necesidades detectadas.

Una buena evaluación de las necesidades de capacitación conduce a la determinación de objetivos claros y éstos se refieren a los resultados deseados de un programa de entrenamiento y sus perfiles teóricos y prácticos. Una determinación amplia permite seleccionar los métodos y materiales para elegir los medios para considerar si el programa tendrá éxito.

El producto final de esta Fase será el Programa de Actividades de Capacitación, esto es, el detalle del conjunto de eventos a desarrollarse con los objetivos de cada uno, perfil de potenciales asistentes, tiempo de duración, instructores, cupos mínimos y máximos, fechas de realización y lugares a desarrollarse.



## Implementar el programa de capacitación

La ejecución es la puesta en marcha del plan de capacitación e implica la coordinación de los intereses, esfuerzos y tiempos del personal involucrado, tanto interno como externo, en la realización de los eventos, así como el diseño de instrumentos y formas de comunicación para supervisar que aquello que se está haciendo corresponda a lo planeado.

Una vez que se contrate al instructor de acuerdo al perfil señalado anteriormente, se procederá con el alquiler de aulas, hoteles, compra o renta de implementos, material fílmico, servicios de impresión, etc.

Los materiales didácticos que se utilizarán, bajo coordinación y supervisión de los instructores, contendrán los conceptos centrales de los temas y subtemas que deben aprenderse, la metodología a aplicarse y los tiempos a dedicarse a cada uno. Estos materiales deben ser redactados con claridad e ilustrar los puntos más importantes de cada curso de capacitación. Los materiales de apoyo son los audiovisuales, pizarras, los acetatos, guías didácticas, cartas descriptivas e instrumentos de evaluación, métodos de simulaciones, presentación de casos, formatos e ilustraciones para apoyar el aprendizaje.

Las técnicas que puede utilizar el instructor pueden ser la expositiva, la interrogativa, la dramatización, la lluvia de ideas, la capacitación en el puesto de trabajo, la discusión abierta, el método de casos, la lectura comentada, el taller de aprendizaje, etc.

Con los recursos anotados y la planeación debida, la puesta en marcha de los programas y cursos se convierte, sobre todo, en una cuestión de supervisión.



## Evaluación del programa de capacitación

La etapa final del proceso de capacitación es la evaluación de los resultados obtenidos en los puestos de trabajo. Como producto de la capacitación recibida, los asistentes demostrarán en la práctica laboral la solución a los problemas de trabajo que motivaron los planes y programas de capacitación y su directa correlación con los objetivos empresariales. La evaluación de un programa de capacitación resultaría parcialmente válida si este no es complementado con el seguimiento.

Seguimiento: se lo realiza para verificar la transferencia de los conocimientos al trabajo o, en su caso, para corregir y ajustar los programas. El seguimiento debe practicarse en los programas principales, con el propósito de conocer los obstáculos que impiden lograr los cambios de conducta esperados después de un curso.

Ajustes al sistema: Se refiere a las adaptaciones, ajustes y correcciones que debe tener permanentemente el sistema de capacitación para que siempre pueda adaptarse a la dinámica del sistema organizacional.

Medir los resultados requiere haber realizado técnicamente todo el proceso de capacitación. Para medir la relación costo/beneficio de los recursos es necesario establecer con precisión la magnitud de los problemas y la forma en que éstos afectan el trabajo.

Esto requiere del establecimiento de estándares, medidas o indicadores y de la disponibilidad de datos estadísticos para hacer comparaciones posteriores y distinguir qué beneficios son producto de la capacitación y cuáles son el resultado de acciones distintas.

## **CAPÍTULO III**

### **ESTUDIO DE MERCADO**

#### **3.1. Objetivos del estudio de mercado**

- **General**

Conocer las características de la oferta y demanda de trabajo de mandos medios en el mercado hotelero de la ciudad de Quito con el objeto de diseñar, programar, ofertar, negociar y lanzar un programa de capacitación sobre bases curriculares de acuerdo a las necesidades del mercado hotelero.

- **Específicos**

- Identificar el perfil profesional del personal que labora en actividades de hotelería y son requeridos por las compañías hoteleras.
- Conocer la necesidad de personal técnico para el servicio de atención al cliente y las temporadas de mayor demanda.
- Identificar los principales elementos curriculares para el diseño, oferta y lanzamiento de un programa de capacitación, según los requerimientos del personal de mandos medios de los hoteles.
- Conocer las perspectivas de un segmento de los estudiantes próximos a culminar el bachillerato, pertenecientes a colegios de clase media y media alta ante una oferta de capacitación en carreras que ofrece la hotelería.
- Estimar la disposición al pago de los estudiantes de terceros de bachillerato ante la oferta de un programa de capacitación para mandos medios en hotelería.

### 3.2. Investigación del mercado objetivo

La información se obtuvo en hoteles catalogados por el Ministerio de Turismo como de lujo y de primera categoría en la ciudad de Quito, ya que, es en este tipo de establecimientos es donde se encuentran el mayor número de empleados en mandos medios.

Para identificar los hoteles en los cuales se aplicó la encuesta se tomaron algunas características señaladas por el Ministerio de Turismo, según el cual para que un hotel pueda ser catalogado de lujo o de primera debe tener los siguientes servicios:

- Recepción y conserjería
- Portero exterior
- Ascensoristas
- Mozos de equipajes
- Botones y mensajeros
- Ama de llaves
- Camareras de piso
- Mayordomo (servicio de comida y bebidas a las habitaciones)
- Mettre o jefe de comedor
- Meseros
- Hosstes
- Atachés

La técnica utilizada para recoger la información de los hoteles antes mencionados fue la encuesta. El instrumento fue diseñado pensando en los siguientes ejes referenciales o variables: el perfil profesional esperado del personal que labora en la actualidad en hotelería, la necesidad de personal técnico para atención al cliente de acuerdo a la categoría del hotel y tipo de servicio esperado; e identificar los principales elementos curriculares que permitirían el desarrollo de eventos de capacitación para los mandos medios de hotelería.

### 3.2.1. Tamaño y segmentación del mercado

Para establecer el segmento de mercado donde operará la empresa, se buscaron las fuentes de los clientes posibles.

Los hoteles que cumplen con lo señalado en el numeral anterior y que se hallan catalogados por el Ministerio de Turismo como de 1ª. Categoría en la ciudad de Quito, son los siguientes:

- Akros
- Alameda Real
- Colón Internacional
- Best Western Plaza
- Four Points Sheraton Quito
- JW Marriot
- Quito
- Radisson
- Swissotel Quito
- El Patio Andaluz
- Plaza de la Independencia

En consideración de que son pocos los hoteles de 1ª. Categoría, se amplió la muestra a hoteles de segunda categoría, encontrándose entre estos últimos los siguientes:

- Embassy
- Chalet Suisse
- Dann Carlton Quito
- República
- Tambo Real
- Sebastián
- Alejandro
- Real Audiencia
- Carolina Montecarlo
- Holiday Inn
- Amazonas Internacional
- Howard Johnson la Carolina
- Savoy Inn
- Le Parc

Para alcanzar una mayor representación de la muestra de hoteles, siguiendo un orden de importancia y categoría, se consultaron también algunos denominados de 4 estrellas, con los cuales se alcanzó un total de 36:

- Jardín del Sol
- Hotel Barnard
- Sierra Madre
- Plaza Sucre
- Carrión
- Reina Isabel
- El Relicario
- Anahí
- Los Alpes
- Caiman
- Un House

De esta manera se cubre el 93% de los hoteles que constituyen, por su categoría, la fuente de trabajo principal del personal de mandos medios en la ciudad de Quito.

En los tres primeros años el tamaño y segmento del mercado elegido se basará en la cobertura de las necesidades de la población de mandos medios de los hoteles.

El siguiente es el listado de los hoteles investigados y el número de trabajadores que laboran en mandos medios:

**Tabla No.5. Número de trabajadores de mandos medios en el 93% del mercado hotelero**

No. DE HOTEL	HOTELES	NÚMERO DE MANDOS MEDIOS
1.	REAL AUDIENCIA	10
2.	PLAZA GRANDE	23
3.	CAROLINA MONTECARLO	10
4.	DANN CARLTON QUITO	23
5.	HILTON COLON QUITO	34
6.	RADISSON ROYAL	43
7.	MERCURE ALAMEDA REAL	33
8.	SHERATON QUITO	35
9.	SEBASTIAN	14

10.	JW MARRIOTT	25
11.	BEST WESTERN PLAZA	29
12.	JARDIN DEL SOL	8
13.	BARNARD	9
14.	LE PARC	15
15.	AKROS	21
16.	PATIO ANDALUZ	17
17.	HOLIDAY IN EXPRESS	22
18.	CHALET SUISSE	19
19.	QUITO	21
20.	HOWARD JOHNSON LA CAROLINA	17
21.	SIERRA MADRE	12
22.	EMBASSY	14
23.	PLAZA SUCRE	15
24.	TAMBO REAL	14
25.	RIO AMAZONAS INTERN.	21
26.	CARRION	12
27.	REPÚBLICA	18
28.	UN HOUSE	13
29.	SWISSOTEL QUITO	33
30.	REINA ISABEL	9
31.	SAVOY INN	19
32.	ANAHI BOUTIQUE	21
33.	EL RELICARIO DEL CARMEN	17
34.	ALEJANDRO	12
35.	LOS ALPES	14
36.	CAIMAN	15
	<b>TOTAL</b>	<b>687</b>

Elaborado por: Dayana Aguilar Beltrán, 2013, investigación propia.

### 3.2.2. Determinación del tamaño de la muestra

Para el caso del sector hotelero, no es necesario calcular un tamaño de muestra, por cuanto, los 36 hoteles de mayor categoría (11 de 1ª, 14 de 2ª y 11 de 3ª. categoría) consultados corresponden a más del 90% de la capacidad hotelera de la ciudad de Quito.

Para determinar el tamaño de la muestra de los colegios, en razón de que los datos son cualitativos, se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{n'}{1 + \frac{n'}{N}}$$

dónde:  $n$  es el tamaño de la muestra;  $N$  es la población

y 
$$n' = \frac{s^2}{\sigma^2}$$

donde:

$\sigma^2$  es la varianza de la población respecto a determinadas variables

$s^2$  es la varianza de la muestra, la cual se determinó en términos de probabilidad

como  $s^2 = p(1 - p)$  ; donde  $p = 0.95$

$$\sigma^2 = (se)^2$$

$se$  es el error estándar, que para el presente caso se lo considera igual a 0.02

La población está conformada por los estudiantes de colegios seleccionados como de clase media y media alta, por considerarlos con capacidad de pago de una pensión mensual. Estos colegios corresponden a las zonas del norte de la ciudad, donde adicionalmente se hallará ubicado el centro de capacitación. El listado de colegios aparece en el siguiente cuadro:

**Tabla No.6. Cuadro de los colegios seleccionados y número de estudiantes en 3er curso de bachillerato**

No.	Colegio	Estudiantes	Tipo
1.	Francisca de las Llagas	90	Femenino
2.	La Presentación	64	Mixto
3.	Borja 3 (matutino)	80	Masculino
4.	Pensionado Universitario	90	Mixto
5.	Sagrados Corazones Rumipamba	80	3ro Bach. femenino
6.	La Dolorosa	57	Mixto
7.	San Gabriel	220	Masculino
8.	Sta. María Eufrasia	65	Mixto
9.	Sta. Mariana de Jesús	42	Mixto
10.	Spellman (femenino)	79	Femenino
11.	Sto. Domingo de Guzmán	80	Femenino
12.	Verbo	50	Mixto
	<b>Total</b>	<b>997</b>	

Elaborado por: Dayana Aguilar Beltrán, 2013, investigación propia.

Al considerar un nivel de confianza del 95% y un error estándar de 0.02, se tiene que:

Donde,

$$n' = \frac{s^2}{\sigma^2}$$

$$s^2 = p(1-p) = 0.95(1-0.95) = 0.95(0.05) = 0.0475$$

$$\sigma^2 = se^2 = (0.02)^2 = 0.0004$$

$$\text{Entonces } n' = \frac{0,0475}{0,0004} = 118,75$$

Al aplicar el valor de  $n'$  en  $n$

$$n' / N = 118,75 / 997 = 0.1191 ;$$

$$n = \frac{n'}{1 + n'/N}$$

$$1 + (n'/N) = 1 + 0.1191 = 1.1191$$

$$\text{Entonces } n = \frac{118,75}{1.1191} = 106,1$$

$n = 106,1 \approx 106$  equivalente al 10,6% del total de la población.

Al considerar los 106 estudiantes de la muestra de manera proporcional al tamaño de la población de cada colegio se obtienen los siguientes valores:

**Tabla No.7. Tamaño de la muestra por colegios seleccionados**

No.	Colegio	(10,6%)*N	<i>n</i>
1.	Francisca de las Llagas	9,54	10
2.	La Presentación	6,78	7
3.	Borja 3 (matutino)	8,48	9
4.	Pensionado Universitario	9,54	10
5.	Sagrados Corazones Rumipamba	8,48	10
6.	La Dolorosa	6,04	6
7.	San Gabriel	23,3	23
8.	Sta. María Eufrasia	6,89	7
9.	Sta. Mariana de Jesús	4,45	4
10.	Spellman (femenino)	8,37	8
11.	Sto. Domingo de Guzmán	8,48	8
12.	Verbo	5,30	5
		<b>Total</b>	<b>106</b>

Elaborado por: Dayana Aguilar Beltrán, 2013, investigación propia.

Para la determinación de los 106 elementos (estudiantes) a los cuales se sometió la encuesta se adoptó el siguiente procedimiento:

1. Se conformó una sola lista numerada con los estudiantes de los cursos de cada colegio.
2. Se determinó el rango de selección. Ejemplo: al Colegio Francisca de Las Llagas corresponde una población de 90 estudiantes y una muestra de 10. Si se divide 90 para 10 se tiene 9; entonces, uno de cada nueve fueron los elementos seleccionados. Al dividir proporcionalmente el tamaño de la muestra para el tamaño de población de cada colegio, necesariamente, el rango de selección será el mismo para todos los colegios, cualquiera que sea el número de elementos que conformen las listas numeradas.
3. Con una tabla de números aleatorios se determinó el arranque del escogitamiento. Siguiendo el ejemplo, el arranque aleatorio es el estudiante número 35, que corresponde al primer estudiante. Los siguientes fueron los estudiantes números 44, 53, 62,..., etc. Al terminar el listado de los 90 estudiantes se alcanzaron 7 escogidos, entonces, se continuó el conteo considerando el inicio del listado general como parte de una lista sin fin hasta completar los 10.

### **3.2.3. Plan de investigación**

La investigación fue dirigida tanto a la oferta como a la demanda de fuerza de trabajo con el perfil exigido por los mandos medios del sector hotelero, y se realizó, por un lado, consultando las necesidades del 93% del sector hotelero de mayor categoría de la ciudad de Quito; y, por otro, la reacción de jóvenes estudiantes del tercer año de Bachillerato, cuando se les ofertó un grupo de carreras distintas a las características de las que disponen tras la terminación de sus estudios secundarios. Para ello, se adoptó una encuesta dirigida a una muestra de estudiantes reconocidos como sujetos con capacidad de pago mensual, de un grupo de colegios pertenecientes a clase media, media alta y alta, ubicados en el sector norte de la ciudad de Quito y cercanos al lugar donde se ubicaría el centro de capacitación.

El cálculo de la muestra de estudiantes alcanzó el 10,6% de los 997 estudiantes que conformaban el universo de estudio.

Objetivo 1. Detectar el grado de necesidad de capacitación de mandos medios de la comunidad hotelera, para elaborar un programa curricular dirigido al cumplimiento de los objetivos de servicio que realiza el sector.

Objetivo 2. Conocer si los bachilleres una vez que terminan sus estudios preferirían trabajar en actividades hoteleras; identificar cuáles son los puestos que quisieran desempeñar al interior de las empresas hoteleras; y, puntualizar las carreras intermedias hoteleras que con mayor frecuencia les gustaría estudiar.

Como método de contacto se dirigieron sendos mails en los que se solicitaba la reunión, por un lado, con personal especializado de las áreas de recursos humanos de los hoteles; y, por otro, con los rectores o sus delegados de los colegios descritos.

#### **3.2.4. Aplicación de la encuesta, tabulación y análisis de datos**

La encuesta, aplicada a uno de los ejecutivos de los departamentos de recursos humanos en cada uno de los hoteles investigados, quienes por su actividad laboral conocen el perfil y características mínimas de desempeño que deben tener sus empleados, considerando adicionalmente la presencia, en la medida de las posibilidades, del encargado de evaluar frecuentemente competencias de todos y cada uno de los empleados.

#### **Encuesta dirigida a hoteles**

Aplicada la encuesta a los hoteles, los siguientes son los resultados de la tabulación:

1. ¿Cuáles son las tres características personales y profesionales más importantes, que el hotel requiere de sus empleados?

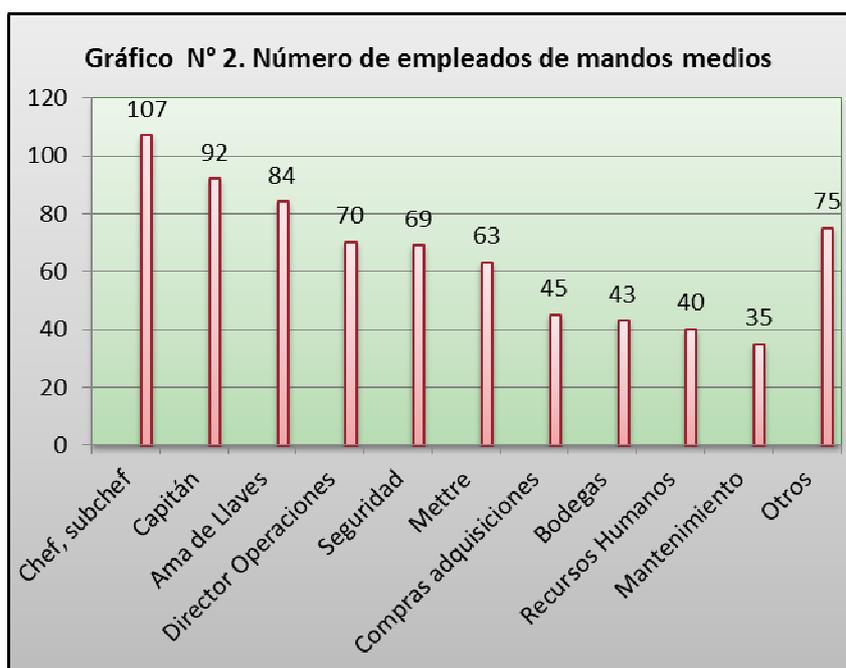


Elaborado por: Dayana Aguilar Beltrán, 2013, encuesta a hoteles.

Como se puede observar en el gráfico, de un total de 157 respuestas, el 16,6% considera como la característica principal que debe poseer un empleado es la condición de “colaborador”. Y con un leve margen menor (15,9%) se hallan las características de “con idioma extranjero”, “conocimiento del medio” y “amigable”. En esta pregunta, se observa la necesidad de los hoteles por incorporar en el perfil de sus empleados valores como: colaboración (capacidad de operar en funciones diferentes a la propia por necesidades emergentes), amabilidad y prestancia) y dinamia. Necesariamente el empleado de un hotel debe tener estas características para poder solucionar múltiples problemas que surgen inesperadamente y que pueden ser resueltas con actitudes positivas.

La administración hotelera adicionalmente requiere de personas con manejo de idioma extranjero (como elemento fundamental), conocimiento del medio hotelero, y particularmente, solicita personal capacitado, esto es, capaz de tomar decisiones a su nivel de responsabilidad de manera eficaz y aún con criterio autónomo.

2. ¿Cuántos empleados tiene el Hotel en los mandos medios?

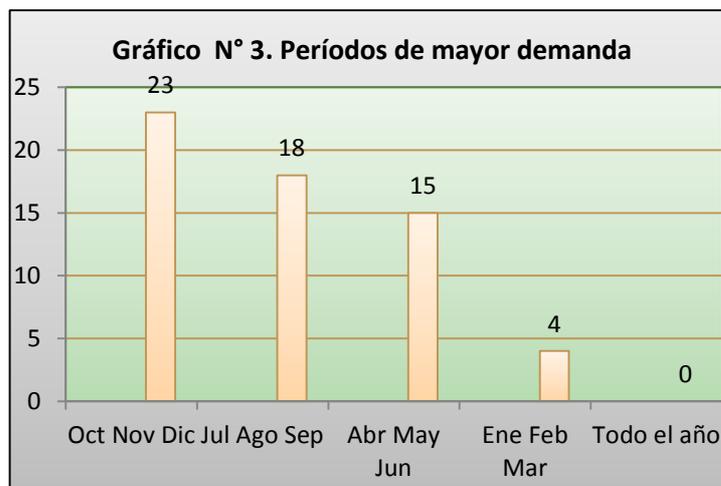


Elaborado por: Dayana Aguilar Beltrán, 2013, encuesta a hoteles.

De un total de 723 empleados de mandos medios, las funciones de chef y subchef aparecen como las más numerosas con un total de 14,8%, seguidas de capitán de salón con el 12,7%, ama de llaves 11,6%, director de operaciones 9,7%, seguridad 9,5% y mettre con el 8,7%.

Ante la lectura de los resultados de esta pregunta, se puede inferir que la demanda de personal está siempre en relación a las necesidades del hotel con respecto al perfil, desempeño y la capacitación de sus mandos medios, los que con la excepción de las categorías profesionales propias de la cocina y relativas al paladar gourmet, van dirigidas a la necesidad de: capitán o jefes de salón y/o banquetes, directores de operaciones, mettres y similares, propias de la relación directa con los clientes; amas de llaves y otras que al ser importantes tienen que ver con aspectos administrativos como: seguridad, compras y adquisiciones, bodega y mantenimiento.

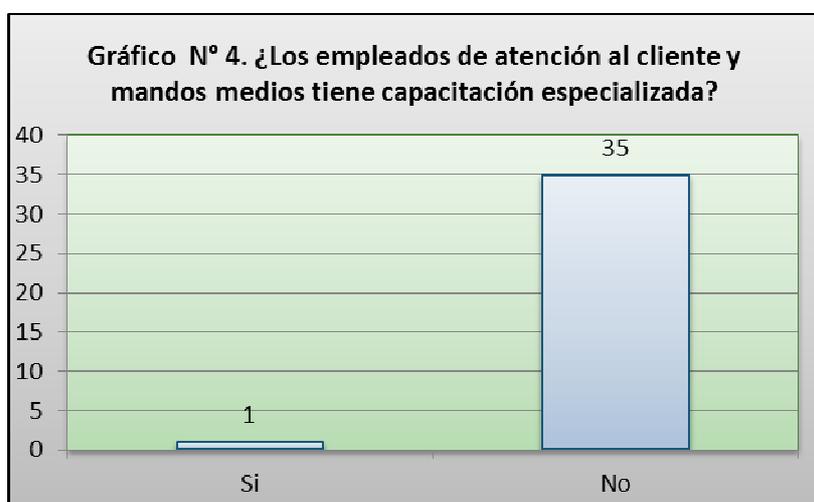
3. ¿Cuál es la temporada del año que el hotel requiere de mayor número de personal?



Elaborado por: Dayana Aguilar Beltrán, 2013, encuesta a hoteles.

De acuerdo a la respuesta entregada por los hoteles, en orden de importancia, el 4to. trimestre correspondiente a los meses de octubre, noviembre y diciembre, aparece como el de mayor demanda hotelera (38,3%), seguido del de julio, agosto y septiembre (30%); y en menor proporción el de abril, mayo y junio (25%). Finalmente, aparece el 1er. Trimestre del año con el (6,7%). Ninguno de los hoteles manifiesta que la demanda hotelera es proporcional en todos los trimestres del año.

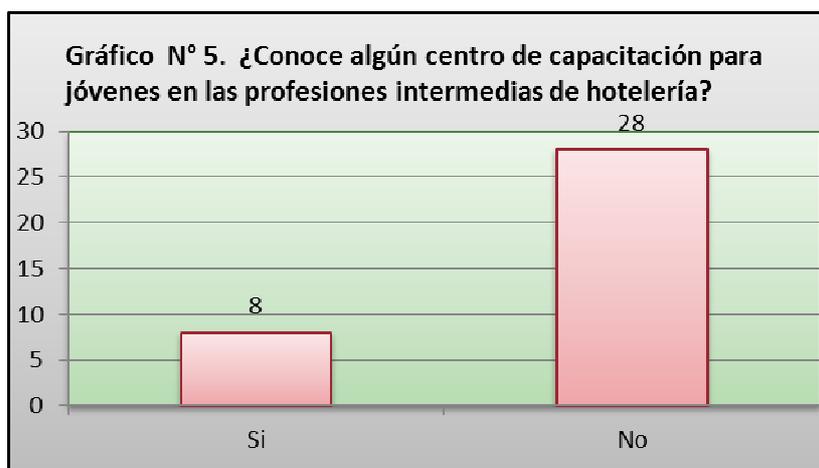
4. ¿Los empleados que se desempeñan en el servicio de atención al cliente y mandos medios en éste hotel, tienen capacitación especializada?



Elaborado por: Dayana Aguilar Beltrán, 2013, encuesta a hoteles.

De los 36 hoteles entrevistados, 35 (97,2%) afirman que sus mandos medios no tienen capacitación especializada. Los resultados ratifican que los hoteles no cuentan con personal con capacitación específica a las necesidades de cada cargo. Esto evidencia la presencia de mandos medios con experiencia empírica, pasantías al interior del mismo hotel o afines, o por experiencia o formación en el exterior.

5. ¿Conoce algún centro de capacitación para jóvenes en las profesiones intermedias en hotelería?



Elaborado por: Dayana Aguilar Beltrán, 2013, encuesta a hoteles.

Ante la pregunta, se puede observar que apenas el 22,2% de las administraciones hoteleras conoce de la existencia de un centro de capacitación de mandos medios dirigidos a la hotelería.

Esto, ratificaría la necesidad de capacitación para la preparación de personal requerido por la hotelería. Estas respuestas resultan fundamentales para el desarrollo de un proyecto de creación de un centro especializado en la formación de mandos medios.

6. ¿Considera necesaria la capacitación de manera formal para el personal de su Hotel?



Elaborado por: Dayana Aguilar Beltrán, 2013, encuesta a hoteles.

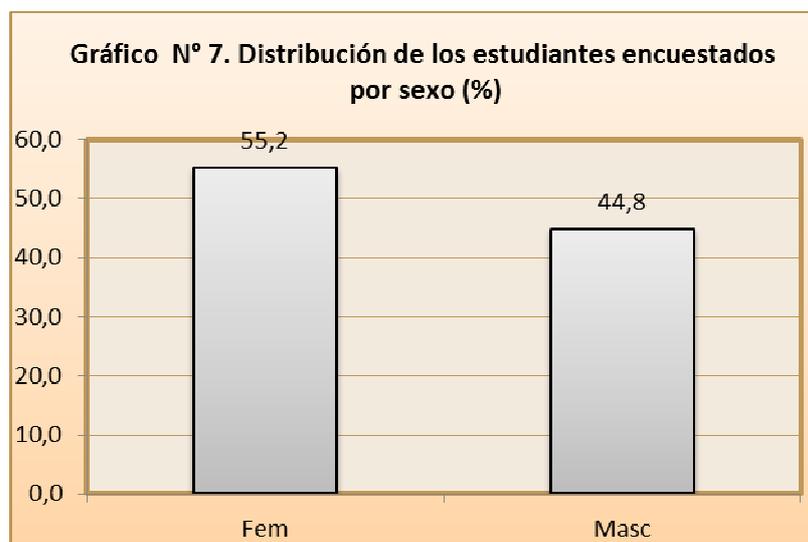
En esta pregunta, a criterio de los hoteles investigados, la necesidad de capacitación formal para los mandos medios resulta cierta, en la medida de que el 97% del parque hotelero requiere de personal capacitado para su funcionamiento y su desarrollo.

Como conclusión a la investigación desarrollada en los hoteles de la ciudad surge la necesidad de desarrollar un conjunto de eventos de capacitación secuenciales y concatenados dirigidos de manera coadyuvante a la formación de “Técnicos en Servicios Hoteleros” con dominio verbal del idioma inglés.

Como segunda parte del Plan de Investigación se consultaron y tabularon los datos de la encuesta dirigida a los potenciales usuarios del servicio de capacitación no pertenecientes al sector hotelero.

## Encuesta a estudiantes

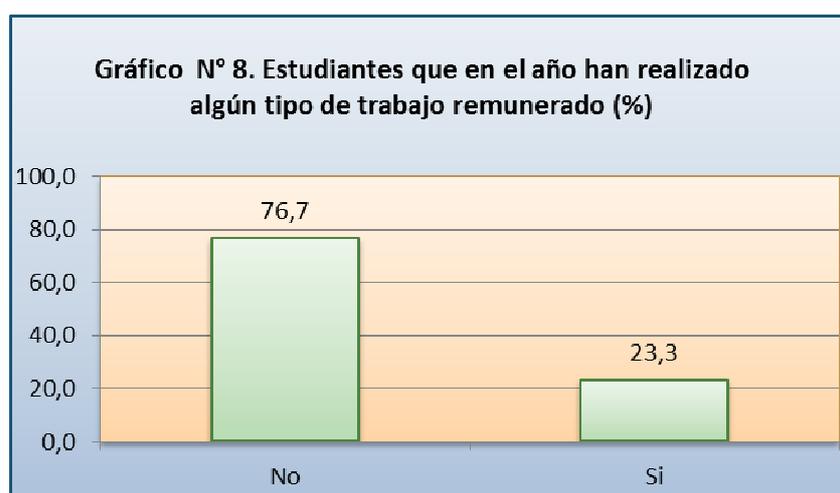
Del conjunto de colegios consultados resultó la siguiente distribución por sexo:



Elaborado por: Dayana Aguilar Beltrán, 2013, encuesta a estudiantes.

Al tabular los resultados de la encuesta dirigida a los estudiantes se encontraron los siguientes:

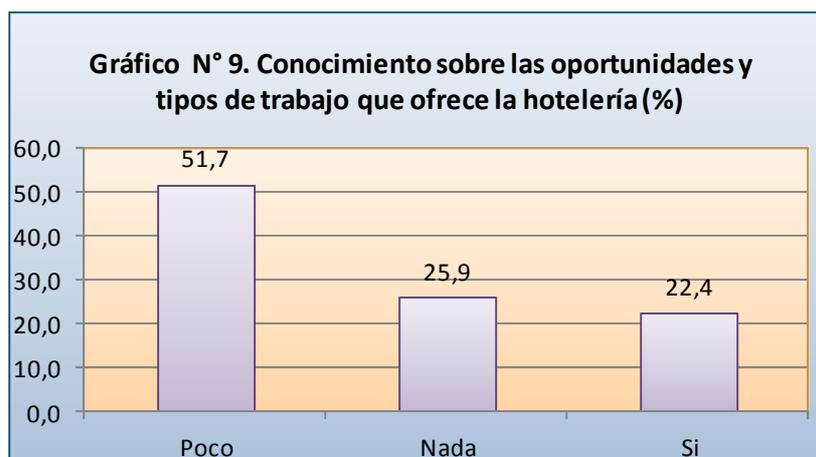
1. ¿En el presente año usted ha realizado algún tipo de trabajo remunerado en su tiempo libre o en vacaciones?



Elaborado por: Dayana Aguilar Beltrán, 2013, encuesta a estudiantes.

Los resultados de la primera pregunta demuestran que al menos el 23% de los estudiantes del 3er nivel de bachillerato han tenido en el año alguna forma de trabajo remunerado.

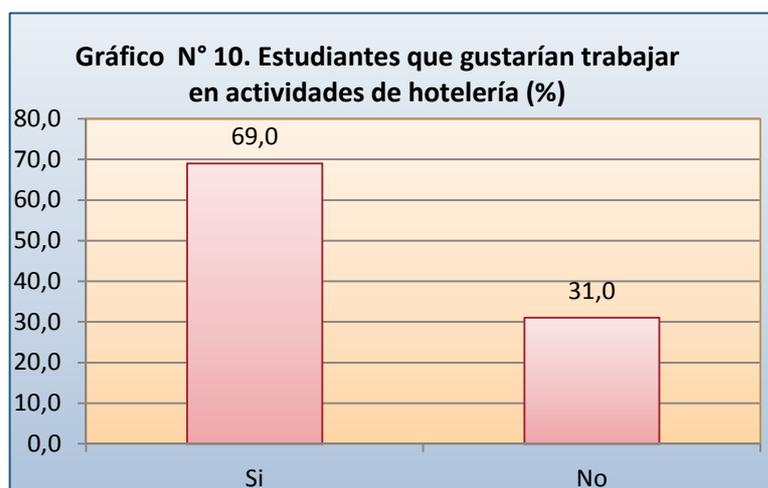
2. ¿Conoce usted las oportunidades y tipos de trabajo que ofrece la hotelería?



Elaborado por: Dayana Aguilar Beltrán, 2013, encuesta a estudiantes.

Las respuestas demuestran que entre los jóvenes próximos adquirir un título de bachillerato son muy poco difundidas las oportunidades de trabajo en carreras de hotelería. Así, respondieron que el conocimiento sobre las oportunidades que ofrece la hotelería “poco” y “nada” alcanza el 77,6%.

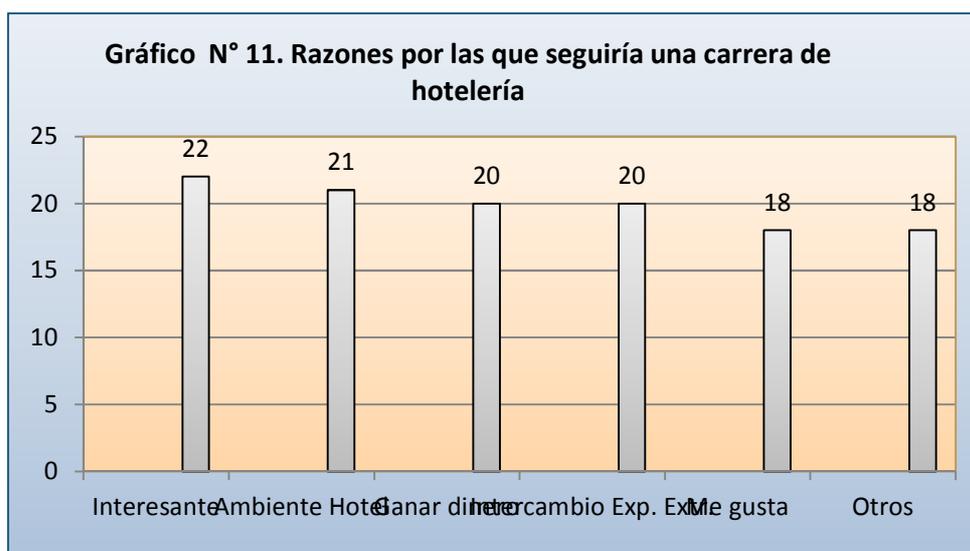
3. ¿Tras la obtención de su bachillerato, le gustaría trabajar en actividades de hotelería?



Elaborado por: Dayana Aguilar Beltrán, 2013, encuesta a estudiantes.

De la totalidad de estudiantes, casi un 70% considera que le gustaría trabajar en actividades relacionadas a la hotelería.

4. ¿Por qué razones seguiría carreras en hotelería?

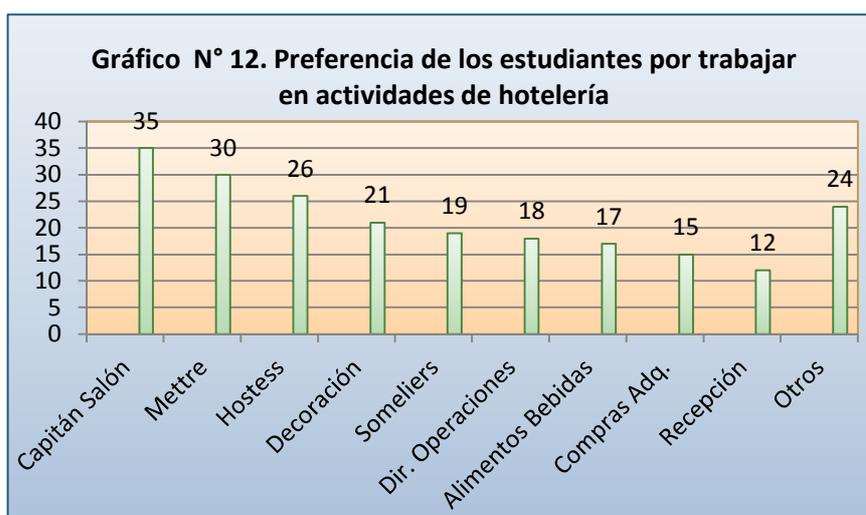


Elaborado por: Dayana Aguilar Beltrán, 2013, encuesta a estudiantes.

Los estudiantes consultados al exponer sus razones por las que seguirían una carrera de hotelería afirman que “por ser interesante” (18,5%), “por el ambiente hotelero” (17,6%), “por ganar dinero” y “por intercambio de experiencias con extranjeros” (16,8% c/u); y, “porque me gusta” (15,1%).

Estas respuestas permiten concluir la existencia de una predisposición para integrarse a la fuerza laboral hotelera

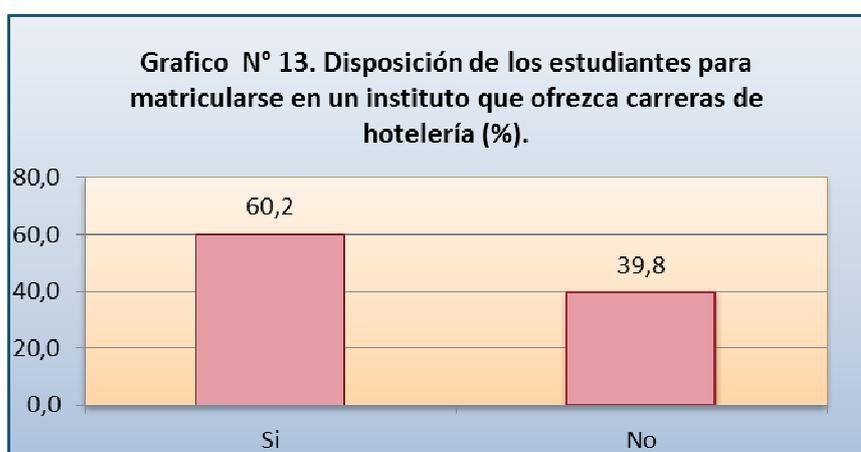
5. ¿De las actividades intermedias de hotelería siguientes, en cual le gustaría trabajar?



Elaborado por: Dayana Aguilar Beltrán, 2013, encuesta a estudiantes.

De las oportunidades señaladas en la pregunta, el 67% que tendrían relación directa con el cliente. Las actividades preferidas por los estudiantes encuestados son: capitán de salón (16,1%), metre (13,8%), hostess (12%), decoración (9,7%), someliers (8,8%), director de operaciones (8,3%), alimentos y bebidas (7,8%), compras y adquisiciones (6,9%) y recepción (5,5%).

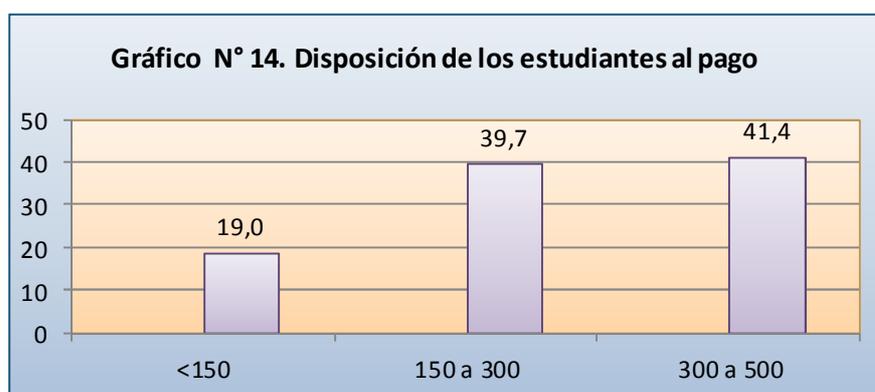
- En el caso de que existiera un centro de capacitación que preste garantías y que ofrezca un programa de especialización en carreras de mandos medios para hotelería a precios admisibles, ¿Estaría usted dispuesto a matricularse?



Elaborado por: Dayana Aguilar Beltrán, 2013, encuesta a estudiantes.

Los estudiantes consultados estarían dispuestos a matricularse en un centro que les ofrezca garantías para estudiar carreras de mandos medios en hotelería en una proporción aproximada de tres a uno.

- ¿Para un programa trimestral usted estaría dispuesto a pagar mensualmente?



Elaborado por: Dayana Aguilar Beltrán, 2013, encuesta a estudiantes.

Ante la consulta sobre cuál sería la capacidad de pago de un monto mensual como pensión, aproximadamente, 4 de cada 5 estudiantes se consideran en capacidad de pagar cifras comprendidas entre los 150 y 500 dólares.

### **3.2.5. Clientes potenciales**

La demanda del servicio de capacitación denominado “Técnico en Servicios Hoteleros” lo constituyen, por un lado los 687 empleados de hoteles que conforman los mandos medios, quienes poseen una formación empírica y sobre los cuales, de acuerdo a la encuesta dirigida al sector, para 35 de los 36 hoteles (el 97,2%), los empleados que se desempeñan en el servicio de atención al cliente, no tienen capacitación especializada. Igual porcentaje considera necesaria la capacitación de manera formal para el personal que atiende directamente a los clientes.

Por otro lado, tras la observación de la información obtenida de los estudiantes, como potenciales usuarios del servicio de capacitación ofrecido y que no pertenecen al sector hotelero, algo más del 80% de los estudiantes investigados demuestra tener intereses personales de continuar sus estudios en alguna carrera novedosa como las que ofrece la hotelería.

### **3.3. El análisis de la demanda**

La demanda es la respuesta a la oferta de un conjunto de mercancías o servicios, ofrecidos a un cierto precio en una plaza determinada y que los consumidores están dispuestos a adquirir. Conocer cómo es la demanda, esto es, cuáles son las características, las necesidades, los comportamientos, los deseos y las actitudes de los clientes, es de fundamental importancia para facilitar la planificación y la gestión de los oferentes.

Para el caso de los bienes necesarios se trata de productos o servicios indispensables para el cliente, con los cuales satisface sus necesidades más importantes. En algunos casos, en función de los estratos sociales, algunos bienes o servicios se vuelven indispensables, pero no es igual para todos los niveles de consumo. La demanda tiene modalidades que ayudan a ubicar al oferente de bienes y servicios, en función de las necesidades de los demandantes.

Conocer la demanda es uno de los requisitos de un estudio de mercado, pues se debe saber cuántos compradores están dispuestos a adquirir los bienes o servicios y a qué precio. La investigación va aparejada con los ingresos de la población objetivo (o la franja de la población a quien se desea venderle) y con el consumo de bienes similares, sustitutos o complementarios, pues éstos influyen ya sea en disminuir la demanda o en aumentarla.

El análisis de la demanda del mercado de un producto ofertado, representa las diferentes cantidades del artículo o servicio demandado, en un tiempo determinado, por los agentes compradores que intervienen en el mercado.

El servicio a ser demandado y que constituye objeto del presente trabajo, esto es, el Curso “Técnico en Servicios Hoteleros” dirigido para mandos medios del sector hotelero del Distrito Metropolitano de Quito, deberá cumplir, para ser ofertado, con las condiciones de calidad que exige el mercado a través de brindar la total satisfacción a los hoteles. Por tanto, deberá ser sometido a una evaluación permanente de sus características y atributos como: precio, oportunidad, efectividad, fiabilidad, consistencia, eficacia, funcionalidad, eficiencia, adaptabilidad, recursos humanos y recursos técnicos utilizados, entorno e infraestructura.

### **3.3.1. La clasificación de la demanda**

La demanda puede ser clasificada desde distintos puntos de vista. Para el presente proyecto se consideran los siguientes aspectos para su categorización:

**Tabla No. 8. Clasificación de la demanda**

<b>Según:</b>	<b>Tipo de demanda</b>	<b>Concepto</b>
La necesidad	Bienes sociales y necesarios	Aquellos que la sociedad requiere para su desarrollo y crecimiento. Estos permiten solventar las necesidades básicas de los individuos.
La temporalidad	Continua	Cuando es de carácter permanente en el tiempo.
Los consumidores o usuarios inmediatos	Básica	Cuando el uso o consumo es final.
La oportunidad	Insatisfecha	Cuando la demanda total no está debidamente satisfecha. La demanda total no ha obtenido una respuesta satisfactoria.

Elaborado por: Dayana Aguilar Beltrán, 2013, (Loudon & Della Bitta, 1995).

Esta clasificación responde al servicio que se propone en el presente trabajo. Los jóvenes egresados del bachillerato del sector urbano de la ciudad de Quito no cuentan con centros de capacitación que ofrezcan oportunidades de trabajo en el sector hotelero en los niveles administrativos de mandos medios.

### **3.3.2. Factores que afectan la demanda**

Varios son los elementos que pueden afectar directamente a la demanda de un servicio: el cambio en la pendiente del crecimiento de la población demandante, el precio del servicio, cambios en los ingresos de los consumidores, el precio de los bienes relacionados, los gustos de los consumidores, así como cambios sustanciales en la situación socioeconómica de un país.

La demanda del servicio que se oferta en el presente trabajo se halla segmentada para la preparación de trabajadores del sector hotelero de mayor categoría del Distrito Metropolitano, con capacidad de atender los requerimientos de turistas nacionales e internacionales con capacidad de pago y bajo estándares internacionales en la calidad del servicio.

Los potenciales usuarios son dos grupos definidos:

- Los bachilleres de colegios considerados de clase media y media alta con capacidad de pago de mensualidades y que buscan alternativas novedosas en el mercado laboral tradicional.
- Los trabajadores hoteleros que ocupan labores de mandos medios, caracterizados por un conocimiento empírico basado en la práctica y la experiencia.

### **3.3.3. Comportamiento histórico de la demanda**

El análisis de la evolución histórica de la demanda, a partir de datos estadísticos, permite un conocimiento más profundo de la demanda del servicio ofertado, sus antecedentes, la evolución, la coyuntura y sus tendencias. Esto es, el número de personas que potencialmente estarían dispuestos a adquirir el nuevo producto.

Este análisis permite obtener elementos de juicio técnicos, cualitativos y cuantitativos, que permiten pronosticar el comportamiento de la evolución, al corto y mediano plazo, con un grado de certidumbre aceptable.

Se trata de estudiar y ponderar factores como: cambios en la estructura de la población consumidora (costumbres e ingresos), las coyunturas sociales internas y sus perspectivas, que indiquen el comportamiento esperado del mercado futuro.

Para determinar la tasa de crecimiento del número de estudiantes del sector de parroquias urbanas del Distrito Metropolitano de Quito, sector norte, que potencialmente constituirían los elementos de la demanda, se desarrolla a continuación el siguiente procedimiento de cálculo:

1. La información que consta en el Archivo Maestro de Instituciones Educativas –AMIE- y el Censo Nacional de Instituciones Educativas, el número de estudiantes de colegios privados de la ciudad de Quito (Archivo Maestro de Instituciones Educativas, 2008), ciclo diversificado (4tos, 5tos y 6tos cursos).
2. La adopción del 1/3 de la población de estudiantes del ciclo diversificado, que correspondería al último año del bachillerato (el estudio considera exclusivamente a los estudiantes próximos a salir del colegio y no a los tres cursos que comprenden el ciclo diversificado).
3. Por otra parte, de acuerdo a la encuesta desarrollada para el presente estudio, entre los estudiantes seleccionados por la muestra de colegios escogidos de la ciudad de Quito, se adopta el porcentaje constante en el Graf. N° 13. "Disposición de los estudiantes para matricularse en un instituto que ofrezca carreras de hotelería (%)", esto es el 60,2%.

Con estos antecedentes, la base para la determinación de la serie histórica de los potenciales demandantes para optar por una carrera de estudios dirigida a solventar las necesidades de mandos medios para el sector de hotelería de Quito, sería la siguiente:

**Tabla No. 9. Población de estudiantes del último año de bachillerato de colegios privados de la ciudad de Quito**

<b>Año</b>	<b>Estudiantes ciclo diversificado (AMIE)</b>	<b>El 1/3 de estudiantes correspondientes a último año</b>	<b>Predisposición a carrera de hotelería (60,2%)</b>
<b>2007</b>	35.580	11.860	7.140
<b>2008</b>	35.699	11.900	7.164
<b>2009</b>	35.835	11.945	7.191
<b>2010</b>	35.960 (*)	11.987	7.216
<b>2011</b>	36.088 (*)	12.029	7.241
<b>2012</b>	36.215 (*)	12.072	7.267

Elaborado por: Dayana Aguilar Beltrán, 2013, (Archivo Maestro de Instituciones Educativas, 2008)

(\*)Valores estimados por mínimos cuadrados.

### **3.3.4. Proyección de la demanda**

Para la determinación de los valores anuales de los próximos años de la población de estudiantes del último año de Bachillerato que asisten a los centros de educación regular, se debe estimar matemáticamente la ecuación de regresión lineal que interprete la serie histórica.

Para ello se debe determinar el mejor grado o coeficiente de correlación, esto es, la medida del grado de asociación entre la variable respuesta y la variable predictora, concretamente entre la variable respuesta y la recta de regresión estimada. Se define la mayor o menor asociación, a partir de los pares de observaciones, lo que significa para el presente caso, la mejor asociación entre los años de la serie histórica y sus correspondientes valores de la población de estudiantes.

Cabe indicar que los valores de una correlación van entre -1,00 a +1,00. Las mejores correlaciones se acercan a los valores de -1,00 y de +1,00; en el primer caso la relación entre las dos series indica que la curva resultante es decreciente, y en el segundo, la curva es ascendente. Por consecuencia, todo valor de correlación cercano a 0 significa disociación entre las dos variables.

Para fines prácticos se adopta, a criterio de quien realiza los cálculos, todo valor de coeficiente de regresión comprendido entre -0,90 y -1,00, para el primer caso, y de +0,90 y +1,00 para el segundo.

La forma general de la ecuación de regresión lineal es:

$$Y = a + bX; \quad \text{donde:}$$

$$a = \frac{\sum Y}{n} - \frac{b \sum X}{n}$$

$$b = \frac{n (\sum XY) - (\sum X) (\sum Y)}{n (\sum X^2) - (\sum X)^2}$$

La serie del presente estudio al ser sometida al cálculo de correlación bajo la ecuación de regresión lineal arrojó los siguientes resultados:

Por tanto se adoptó en primer lugar la aplicación de la curva polinómica a la serie, sin embargo, al ser puesta en ejecución, resultó que a partir del año 32 (considerando al año 1982 como año 1), esto es en el 2014, comenzó a decrecer, lo que resulta imposible para fines reales y prácticos.

En tal razón se adoptó la curva -lineal-, cuyo valor del coeficiente correlación es el más elevado tras el correspondiente a la curva polinómica. Su aplicación dio como resultado el siguiente ajuste:

**Tabla No. 10. Cálculos para la determinación de la ecuación de regresión**

	<b>Año (X)</b>	<b>Estud.(Y)</b>	<b>X<sup>2</sup></b>	<b>Y<sup>2</sup></b>	<b>XY</b>
	2.007	7.140	4.028.049	50979600	14329980
	2.008	7.164	4.032.064	51322896	14385312
	2.009	7.191	4.036.081	51710481	14446719
	2.010	7.216	4.040.100	52070656	14504160
	2.011	7.241	4.044.121	52432081	14561651
	2.012	7.267	4.048.144	52809289	14621204
<b>Total:</b>	<b>12.057</b>	<b>43.219</b>	<b>24.228.559</b>	<b>311325003</b>	<b>86849026</b>

Elaborado por: Dayana Aguilar Beltrán, 2013, Tabla N° 9.

$$b = [6 (86.849.026) - (12.057) (43.219)] / [6 (24.228.559) - (145.371.249)]$$

$$b = 25,46$$

$$a = (43.219 / 6) - (25.46) * 12.057 / 6$$

$$a = -43958.70$$

Curva: 
$$Y = - 43.958,70 + 25,46 X$$

Una vez obtenida la curva de tendencia, esta puede ser utilizada para obtener la proyección de la población de estudiantes en los años posteriores:

Finalmente, al aplicar la fórmula de la curva –lineal-, aplicada para el ajuste histórico, en los años posteriores hasta el año 2020, se tiene como resultado la siguiente serie anual proyectada:

**Tabla No. 11. Proyección de estudiantes con predisposición a seguir una carrera para hotelería**

<b>Año</b>	<b>Proyección de población de estudiantes</b>
2013	7.292
2014	7.318
2015	7.343
2016	7.369
2017	7.394

Elaborado por: Dayana Aguilar Beltrán, 2013.

### 3.3.5. Análisis de la oferta y condiciones de competencia

De los 36 hoteles encuestados, 8 de ellos manifestaron conocer alguna institución técnica superior o centro de capacitación para el sector hotelero. Al ser consultados, cuáles son aquellas instituciones, todos coincidieron con CAPACITUR.

El centro de formación y capacitación turística CAPACITUR es una institución sin fines de lucro creada tras un convenio de cooperación suscrito entre el Municipio del distrito metropolitano de Quito y la Cámara de turismo de Pichincha, CAPTUR, en el año 2001. Este convenio ha contado con el respaldo del proyecto de desarrollo social del centro histórico de Quito, de la Unión Europea y de la fundación suiza de cooperación técnica, Swisscontact.

El objetivo de CAPACITUR es la formación integral y capacitación tanto del personal operativo como del administrativo en las empresas turísticas para elevar la calidad del servicio y la competitividad del sector, proyectándonos así a posicionar al Ecuador como un destino turístico de clase mundial.

Por otro lado las universidades que brindan capacitación presencial con un sistema de pensum continuo, secuencial y con seguimiento académico se especializan en carreras como: gastronomía, arte culinario, chef de *partie* y tecnología en panadería y pastelería esto es de 83 institutos registrados en el consejo de educación superior, cinco se dedican a la capacitación técnica, es decir solamente el 6% de ellas, y haciendo énfasis exclusivamente en gastronomía.

Como un mecanismo para formar a los empleados que se desempeñan en mandos medios, los grandes hoteles recurren a eventos empíricos de pasantías organizados de manera interna. En otras situaciones son los mismos empleados quienes buscan la oportunidad de capacitarse asistiendo a instituciones que realizan cursos prácticos y temporales como por ejemplo el Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional (SECAP), institución que presta servicios de capacitación para diferentes labores de ayudantes de cocina y coctelería.

Esto nos lleva a concluir que el producto ofrecido de capacitación para mandos medios constituye un producto nuevo y no tiene competidores.

### **3.3.6. Principales competidores**

Para el desarrollo del análisis referido se adoptaron los datos registrados por CAPACITUR y el SECAP, como las instituciones que brindan eventos de capacitación de acuerdo a las solicitudes específicas del sector hotelero desde el 2001, la primera y de manera abierta por demanda de sectores informales que buscan una especialidad u oficio la segunda desde 1966.

CAPACITUR, nace como una necesidad de responder al permanente incremento turístico que según el PlandeTur 2020, espera la llegada de alrededor de 2 millones de extranjeros para el año 2020 (la tasa de la capacidad hotelera prevista para el período 2006-2020 alcanza el 6,5%), quienes generarían en promedio cerca de 1 mil dólares por persona, de los cuales Quito y las Islas Galápagos como mayores destinos turísticos nacionales obtendrían algo más del 65% de la totalidad de los ingresos por turismo.

Estas perspectivas generaron la posibilidad de cubrir el potencial turístico a través de un centro de capacitación que permita el incremento y desarrollo del recurso humano requerido por el sector turístico, que debe llenar las aspiraciones de las compañías y agencias de promoción y comercialización, hotelería y albergue, guías de turismo y transporte interno y externo.

CAPACITUR ofrece dos modalidades: una abierta dirigida a las personas que deseen integrarse con posibilidades de trabajo al sector hotelero; y otra de acuerdo a las necesidades específicas de los actores involucrados en el turismo. Su mercado objetivo es el personal operativo de las empresas turísticas, dentro de las cuales se hallan las correspondientes al sector hotelero. Las principales especialidades que

ofrece son: administrador(a) de cocina, cocinero(a), ayudante de cocina, panadero(a), pastelero(a), camarero(a) de piso, mesero(a) y bartender.

Por otra parte el SECAP –Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional- es persona jurídica de derecho público creado en 1966 con autonomía administrativa y financiera, con patrimonio y fondos propios, especializada y técnica que nació como adscrita al entonces Ministerio de Trabajo y Bienestar Social. Tiene como objetivos principales (según reza su constitución) formar, capacitar, perfeccionar, certificar y titular a la población económicamente activa del país o en capacidad de integrarse a la misma para satisfacer con efectividad las expectativas y exigencias de formación profesional integral para el trabajo.

Cabe indicar que la acción prioritaria del SECAP en sus inicios, estuvo dirigida a la formación de obreros calificados por tanto sus actividades principales se destinaron a la mecánica industrial; posteriormente la capacitación fue diversificándose hacia sectores similares como automotriz, electricidad, construcciones civiles, textiles, imprenta y otros afines, para ampliar luego sus actividades hacia el comercio y servicios y la informática y la computación. Al momento, ha incrementado su labor dirigiendo esfuerzos al sector agrícola y pecuario. Es importante destacar que ha multiplicado sus centros de servicios de capacitación atendiendo los requerimientos de todas las provincias del país.

### **3.3.7. Clasificación de la oferta**

La oferta es la cantidad que está dispuesto a ofrecer un productor, si pudiera vender toda su producción, a cada nivel de precio. Tiene por objeto identificar la forma como se han atendido y se atenderán en el futuro, las demandas o necesidades de la comunidad.

Dada la evolución de los mercados, existen diversas modalidades de oferta, determinadas por factores geográficos o por cuestiones de especialización, algunos

pueden ser productores o prestadores de servicios únicos, otros pueden estar agrupados, o, lo más frecuente, que es ofrecer un servicio como uno más de los muchos participantes en el mercado; así se tienen:

- Monopólicos, aquel que se constituye en el único oferente de un bien, servicio o recurso. No tiene sustitutos cercanos y generalmente impide la entrada de nuevas empresas.
- Oligopolios, se los define como un mercado en el cual un número pequeño de productores compiten entre sí. En un mercado de este tipo, cada productor es interdependiente. Las ventas de cualquier productor dependen de los precios cobrados por los distintos productores.
- De competencia perfecta. En este tipo de mercados, concurren muchos compradores y vendedores, en su mayoría intermediarios, que, se supone, tienen una desigual distribución de sus haberes entre mercaderías y dinero dispuestos tan pronto a comprar como a vender, según los precios y condiciones del mercado. En este marco, intervienen también los productores originales que son solo vendedores, y los consumidores finales, que son sólo compradores.

El servicio de capacitación para mandos medios de hoteles, dadas su características, se clasificaría como una oferta competitiva.

### **3.3.8. Factores que afectan a la oferta**

La Oferta se puede desplazar de un sentido a otro. Mientras más alto sea el precio esperado de un bien, menor será la oferta del mismo hoy. Lo contrario sucede si se tiene bajas expectativas en el precio. La Oferta entonces girará en torno a las expectativas de los productores respecto al precio del bien que ofrecen.

En la Oferta influyen los siguientes factores:

- El cambio tecnológico
- La competencia y los cambios probables de servicios sustitutos
- El medio ambiente
- Los bienes relacionados y los precios
- La evolución estructural y coyuntural del sistema económico
- Las medidas económicas que tengan impacto sobre la prestación del servicio
- Cambios en los objetivos internos o institucionales
- Factores aleatorios de difícil pronóstico y naturales

Como se puede observar existen aspectos en los cuales la toma de decisiones de una empresa no tiene influencia en la medida de que las condiciones y las medidas que se adoptan son ajenas.

### **3.3.9. Comportamiento histórico de la oferta**

De la totalidad de eventos desarrollados por CAPACITUR, aquellos de interés para el sector hotelero (se excluyen los referentes a cocina, panadería y pastelería) siendo los siguientes:

**Tabla No.12. Cursos de capacitación y número de participantes en eventos desarrollados por CAPACITUR. Período 2006 – 2010**

CAPACITUR	2006		2007		2008		2009		2010	
	No. Ev.	Part.								
Inventario y Control de Bares			3	15	3	15	3	21	3	20
Seguridad Alimentaria	3	15	3	14	3	15	3	18	3	17
Etiqueta y Protocolo en Servicio de Mesa	2	12	2	14	2	14	2	12	2	14
Camarera de Piso	2	8	2	10	2	10	2	9	2	9
Organización de Banquetes y Eventos	1	6	1	8	1	6	1	6	1	7
Control de Costos de Alimentos y Bebidas	1	5	1	6	1	6	1	7	1	6
Alta Coctelería					1	6	1	6	1	6
Administración de Restaurantes	1	7	1	7	1	8	1	8	1	7
Gestión de Adquisiciones y Bodegas	1	6	1	7	1	6	1	6	1	6
Enología y Cata de Vinos					1	6	1	5	1	4
Atención al Cliente/Técnicas Ventas para Meseros	2	18	2	14	2	13	2	17	2	16
Comunicación Efectiva e Inteligencia Emocional	1	8	1	8	1	9				
Imagen, Etiqueta y Protocolo	2	15	2	16	2	12	2	14	2	16
Técnicas de Recepción	2	17	2	17	2	14	2	15	2	18
Tecnología de Bares	2	16	2	15	2	13	2	14	2	16
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>133</b>	<b>23</b>	<b>151</b>	<b>25</b>	<b>153</b>	<b>24</b>	<b>158</b>	<b>24</b>	<b>162</b>

Elaborado por: Dayana Aguilar Beltrán, 2013, CAPACITUR, 2010. Investigación propia.

Por su parte el SECAP (Quito), de su amplia gama de servicios de capacitación ha brindado en el mismo período, para el interés del sector hotelero (se excluye los referentes a cocina, panadería y pastelería), los siguientes eventos:

**Tabla No.13. Cursos de capacitación y número de participantes en eventos desarrollados por SECAP. Período 2006 – 2010**

SECAP	2006		2007		2008		2009		2010*	
	No. Ev.	Part.								
Coctelería	12	112	14	128	14	130	16	141	17	150
Etiqueta y Protocolo	12	131	15	161	15	165	15	163	15	160
Técnicas de Servicio de Restaurante	2	14	2	14	3	21	1	7	2	14
Camarera(o) de Piso	2	14	3	18	3	11	2	18	2	9
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>271</b>	<b>34</b>	<b>321</b>	<b>35</b>	<b>327</b>	<b>34</b>	<b>329</b>	<b>36</b>	<b>333</b>

\* Estimado

Elaborado por: Dayana Aguilar Beltrán, 2013, SECAP, 2010. Investigación propia.

La sumatoria de los servicios ofrecidos por las dos instituciones da como resultado la oferta del período 2006 – 2010.

**Tabla No.14. Cursos de capacitación y número de participantes en eventos desarrollados por CAPACITUR y el SECAP. Período 2006 – 2010**

Eventos	2006		2007		2008		2009		2010	
	No. Ev.	Part.								
CAPACITUR Y SECAP	48	404	57	472	60	480	58	487	60	495

Elaborado por: Dayana Aguilar Beltrán, 2013, CAPACITUR y SECAP.

Para la determinación de los valores de los próximos años del número de participantes en eventos de capacitación dirigida al sector hotelero de la ciudad de Quito, se debe estimar matemáticamente la curva por mínimos cuadrados que interprete la serie histórica.

Se define la mayor o menor asociación a partir de los pares de observaciones, lo que significa para el presente caso la mejor asociación entre los años de la serie histórica y sus correspondientes valores de participantes en eventos de capacitación.

La forma general de la ecuación de regresión lineal es:

$$Y = a + bX; \quad \text{donde:}$$

$$a = \frac{\sum Y}{n} - \frac{b \sum X}{n}$$

$$b = \frac{n (\sum XY) - (\sum X) (\sum Y)}{n (\sum X^2) - (\sum X)^2}$$

De manera similar al tratamiento de para la proyección de la demanda al aplicar el método de cálculo, se obtuvieron los siguientes resultados:

Curva:  $Y=16,74X - 33148,29$

**Tabla No.15. Participantes en eventos de capacitación organizados para la actividad hotelera por CAPACITUR y SECAP. Período 2006 – 2010**

<b>Año</b>	<b>Participantes en eventos de capacitación hotelera</b>	<b>Participantes según ajuste de la recta por mínimos cuadrados</b>
2006	404	432
2007	472	449
2008	480	466
2009	487	482
2010	495	499
2011	506	516

Elaborado por: Dayana Aguilar Beltrán, 2013, Tabla N° 14.

La serie histórica se puede observar en el siguiente gráfico:



Elaborado por: Dayana Aguilar Beltrán, 2013, Tabla N° 14.

### 3.3.10. Proyección de la oferta

Sobre la base del cálculo de regresión efectuado para ajustar los valores históricos de las personas capacitadas por CAPACITUR y el SECAP, al desarrollarse la proyección se tiene el siguiente resultado para el período 2012 – 2016. Se adjunta la aplicación del 6,5% prevista por el PlandeTur para el crecimiento del sector hotelero.

**Tabla No.16. Proyección de personas capacitadas por CAPACITUR y SECAP y estimación de crecimiento según la tasa de crecimiento esperada por PlandeTur**

<b>Año</b>	<b>Proyección según tendencia de CAPACITUR y SECAP</b>	<b>Estimación de crecimiento según tasa esperada por PlandeTur</b>
2012	533	533
2013	549	568
2014	566	605
2015	583	644
2016	600	686

Elaborado por: Dayana Aguilar Beltrán, 2013, PlandeTur 2020 (Ministerio de Turismo, 2007)

Sin embargo a través del análisis de los resultados alcanzados tanto en la oferta como en la demanda el potencial número de estudiantes que podrían interesarse en la oferta de carreras al interior del sector hotelero resulta gigante para el crecimiento del mismo, previsto por el PlandeTur 2020 que estima una tasa de crecimiento para el sector del orden del 6,5% en el período 2006 – 2020. Por tanto, en conclusión el techo de la demanda no puede exceder al crecimiento previsto por el sector.

### 3.3.11. Determinación de la demanda insatisfecha

La demanda insatisfecha se refiere a aquella parte de la demanda planeada o proyectada en que ésta excede a la oferta planeada y que, por lo tanto, no puede hacerse la adquisición del servicio.

**Tabla No.17. Proyección de la demanda insatisfecha. Período 2012 – 2016**

<b>Año</b>	<b>DEMANDA Estudiantes de último año de bachillerato con disposición a optar por una carrera para hotelería *24% que corresponden los 12 colegios de muestra(1)</b>	<b>OFERTA Número de personas a ser capacitadas por CAPACITUR y SECAP. (2)</b>	<b>DEMANDA INSATISFECHA (1) – (2)</b>
<b>2012</b>	7.267* 24%=1744	533	1.211
<b>2013</b>	7.292 *24%=1750	568	1.182
<b>2014</b>	7.318 *24%=1756	605	1.151
<b>2015</b>	7.343 *24%=1762	644	1.118
<b>2016</b>	7.369 *24%=1769	686	1.083

Elaborado por: Dayana Aguilar Beltrán, 2013.

### 3.3.12. Estrategias de mercadeo

Consiste en la estructuración de las acciones concretas que se deben realizar en los primeros meses de desarrollo de la empresa de capacitación para garantizar una entrada con éxito en el mercado hotelero. Por tanto se debe concentrar la investigación en el cómo se va a vender, tras el diseño de una estrategia de mercado.

Estas estrategias comprenden los elementos: oportunidad, necesidad y mercado. En primer lugar al referirse a la oportunidad, se hallan identificadas las necesidades

insatisfechas del sector hotelero, por la falta y oferta de un sistema de atención educativa específica para sus necesidades.

En segundo lugar en lo concerniente a la necesidad esta está vinculada a que los hoteles deban improvisar generalmente a su personal en actividades de atención al cliente con pasantías (en una sucesión lógica de observación, reflexión, indagación, práctica) basadas en el traspaso de conocimientos desde la experiencia y a través de la práctica constante.

En tercer lugar, el conocimiento del mercado. Este constituye el sector hotelero, el mismo que se halla en constante transformación, dados los cambios conceptuales de su función. Ejemplo: la hotelería pasó de ser una actividad que ofrecía alojamiento, en proporción directa a la economía del cliente, a ser una actividad que ofrece relax y placer; dio un salto del hotel al spa-resorts. Este cambio viene acompañado de nuevas concepciones en la infraestructura, el diseño y los servicios; situación que a la vez, viene acompañada de nuevas funciones, conocimientos y exigencias al personal de servicio.

Las estrategias consideradas son las siguientes:

### **1. Dirigidas al sector hotelero**

- Estrategia de penetración: mediante el impulso de una campaña que oferte el precio más conveniente que el de la competencia, con la finalidad de persuadir a los potenciales clientes al uso continuo y sistemático del servicio como medio para conseguir los mejores mandos medios; atraer a clientes de la competencia; e inducir a los hoteles no decididos a transformarse en prospectos.
- Estrategia de desarrollo de mercado: atraer a otros miembros con localización cercana a la ciudad, como por ejemplo hosterías y restaurantes.
- Destacar que el servicio ofrecido de mandos medios capacitados no tiene competencia.

## **2. Dirigido a potenciales clientes**

- Estrategia de penetración: lograr la participación en el mercado a través de inversiones en publicidad, venta personal, promoción de ventas y relaciones públicas.
- Atacar sobre las ventajas del servicio especializado, precio y promoción.
- Impulsar a la empresa con mensajes que la permitan adquirir una reputación como especialista o experto.
- Destacar a la capacitación en mandos medios de hotelería como el medio idóneo de participar de la industria turística y hotelera.

El propósito de las estrategias de mercado es el de brindar a la empresa u organización una guía útil acerca de cómo afrontar los retos que encierran los diferentes tipos de mercado; por ello, son parte de la planeación estratégica a nivel de negocios.

Durante la etapa de planeación, específicamente durante la selección y elaboración de las estrategias de mercado, es preciso realizar un análisis cuidadoso de las características de la empresa, su mezcla de mercadotecnia, el mercado meta en el que realizará la oferta y las características de los competidores con la finalidad de elegir la o las estrategias más adecuadas. En otras palabras, es indispensable realizar un estudio del entorno (tanto externo como interno) de la organización antes de tomar una decisión acerca de las estrategias de mercado que se van a implementar. Es imprescindible realizar un monitoreo constante de los objetivos que se van logrando, para de esa manera, tomar decisiones acerca de si se mantiene una determinada estrategia o se cambia por otra acorde a la situación actual.

### **3.3.13. El precio**

El precio es la recompensa asignada a la obtención de un bien o servicio. El precio es el elemento de la mezcla de marketing que produce ingresos. El precio es un elemento flexible que se puede modificar rápidamente, a diferencia de las

características de los productos o servicios. Al mismo tiempo, la competencia de precios es el problema más grave que enfrentan las empresas.

La fijación del precio del producto ofrecido es uno de los elementos más importantes en la relación entre el comprador y el vendedor, pues este influye en la percepción que tiene el sector hotelero sobre el producto o servicio de capacitación. Para ello, el arranque inicial será la estimación del costo unitario de un curso tipo. Este considerará el valor de la hora-clase del instructor, los servicios públicos, mantenimiento y seguridad, costos de infraestructura, suministros de aula, promoción y publicidad y otros gastos indirectos.

Los errores más comunes que deben evitarse:

- La fijación de los precios está demasiado orientada a los costos.
- Los precios no se modifican con la frecuencia suficiente para aprovechar los cambios del mercado.
- El precio se fija con independencia del resto de la mezcla de marketing y no como un elemento intrínseco de la estrategia de posicionamiento en el mercado.
- El precio no es lo bastante variado para los diferentes artículos o servicios, segmentos de mercado y ocasiones de compra.

La empresa de capacitación dirigida a la formación de mandos medios para el sector hotelero, tiene por competencia a dos instituciones, las cuales, en cursos similares presentan los siguientes precios:

**Tabla No. 18. Precios de CAPACITUR**

<b>Duración</b>	<b>Precio normal (USD)</b>	<b>Socios CAPACITUR (USD)</b>	<b>Estudiantes (USD)</b>
<b>15 horas</b>	240,00	140,00	128,00
<b>Valor por hora</b>	16,00	9,33	8,53

Elaborado por: Dayana Aguilar Beltrán, 2013, CAPACITUR, 2010. Investigación propia.

**Tabla No. 19. Precio de SECAP**

<b>Duración</b>	<b>Precio</b>
<b>35 horas</b>	50,00
<b>Valor por hora</b>	1,46

Elaborado por: Dayana Aguilar Beltrán, 2013, SECAP, 2010. Investigación propia.

Estos precios, constituyen una ventaja para el Centro de Capacitación de mandos medios, por cuatro razones:

- Los precios de CAPACITUR en el mercado son elevados, por lo tanto, existe una alta probabilidad de persuadir a los potenciales clientes al uso del servicio como medio para conseguir los mejores mandos medios a precios más convenientes.
- Los precios del SECAP, responden a que sus costos reales son absorbidos por el Estado, dentro de su política de complementar la educación básica con eventos desarrollados para personas de escasos recursos.
- En ninguno de los casos, los eventos desarrollados por la competencia son vistos de manera concatenada, secuencial y lógica. Se trata de eventos aislados, dirigidos a cubrir la necesidad mediata y más evidente de una particularidad del sector hotelero, sin observar la problemática global en su conjunto.
- El servicio hotelero será parcial o incompleto en la medida que no pueda fluir una comunicación adecuada entre el turista y el empleado del hotel. Por tanto, la inclusión del idioma Inglés que acompañe a la entrega de las destrezas demandadas por el sector resulta de fundamental importancia.

#### **3.3.14. Comercialización**

La comercialización es la actividad que permite llegar al vendedor con el servicio ofertado a un consumidor. Comercializar se traduce en el acto de planear y organizar un conjunto de actividades necesarias que permitan poner en el lugar indicado y el momento preciso una mercancía o servicio logrando que los clientes, que conforman

el mercado, lo conozcan y lo consuman. Así, comercializar un producto es encontrar para él la presentación y el acondicionamiento susceptible de interesar a los futuros compradores, la red más apropiada de distribución y las condiciones de venta que habrán de dinamizar a los distribuidores sobre cada canal.

El proceso de comercialización incluye cuatro aspectos fundamentales: ¿cuándo?, ¿dónde?, ¿a quién? y ¿cómo? El primero, se refiere al momento preciso de llevarlo a efecto; en el segundo aspecto, a la estrategia geográfica; el tercero, a la definición del público objetivo y finalmente, se hace una referencia a la estrategia a seguir para la introducción del producto al mercado.

En la comercialización de un nuevo producto la decisión del tiempo de entrada es crítica. La decisión de cuándo entrar lleva consigo consideraciones adicionales. Para definir cómo introducir el nuevo producto o servicio en los mercados la empresa debe desarrollar un plan de acción.

Los consumidores, ante un nuevo bien o servicio, responden de forma diferente en el tiempo según sus propias características y las de los productos. Los oferentes intentan llevar sus ofertas a la atención de los potenciales adaptadores iniciales, particularmente a aquellos que tienen características de líderes en el consumo de bienes o servicios de calidad.

La oferta de servicios de capacitación exige de un canal directo que va del productor a los consumidores. Este tipo de canal no tiene ni admite ningún nivel de intermediarios, por tanto, el productor del servicio desempeña las funciones de mercadotecnia sin la ayuda de factores o elementos intermedios.

Las actividades de venta directa que van desde las visitas personales hasta las formas de ventas electrónicas al detalle son propias de este tipo de estructura de canal.

### **3.3.15. La promoción del servicio**

La promoción del servicio comprenderá el conjunto de actividades de comunicación necesarias para llegar con un mensaje al mercado. La comunicación pretende difundir un mensaje y que éste tenga una respuesta del público receptor al que va destinado.

Los objetivos principales del mensaje serán:

- Comunicar las características del programa de capacitación.
- Comunicar los beneficios del proceso de enseñanza-aprendizaje.
- Dejar en la memoria del receptor la marca del servicio de capacitación, sus objetivos y beneficios.

El impulso y desarrollo del servicio ofertado, considerará:

- a. Publicidad, esto es, las actividades necesarias para llegar con un mensaje de promoción del servicio ofertado al mercado.

Tendrá como medios fundamentales:

- Prensa
- Radio
- Programas de promoción turística especializados en Tv.
- Hojas volantes, dirigidas al público joven y a ser distribuidas en centros comerciales, espacios deportivos y sitios de concentración estudiantil; trípticos dirigidos a los hoteles, hosterías y restaurantes.
- Páginas amarillas de guía telefónica.
- Revistas de turismo especializadas, cocina gourmet, congresos y concilios internacionales.
- Internet y WEB.

b. Promoción de ventas

La promoción de ventas comprende todas las actividades que permiten presentar servicio de la empresa al cliente. Necesariamente, debe llevarse a cabo para que el cliente ubique al servicio de la empresa en el mercado. Ejemplo de estas actividades son: regalos a la compra del servicio, ofertas de introducción del servicio y descuentos por volúmenes de participantes., patrocinio y/o participación en eventos sociales, educativos, culturales, deportivos o presentación en ferias, entre otros.

Así mismo, el desarrollo de alianzas estratégicas, a través de patrocinios mutuos y pasantías dirigidas e informaciones permanentes de novedades, demostraciones y asesorías gratuitas.

c. La marca

La venta de un servicio se facilita cuando el cliente lo conoce y lo solicita por su nombre. Esto es posible gracias a la marca; una marca es un nombre, término, signo, símbolo o diseño, o combinación de los mismos, que identifican los servicios que ofrece una empresa y señala una clara diferencia con los de su competencia. Otros elementos que contribuyen a diferenciar al producto o servicio de la empresa, de los ofrecidos por otras organizaciones, son el logotipo, esto es la figura o símbolo específico y original; y el eslogan, la frase o grupo de palabras, también originales, que presentan la imagen de la empresa o producto de la misma.

## **CAPÍTULO IV**

### **ESTUDIO TÉCNICO, ORGANIZACIONAL Y LEGAL**

El andamiaje financiero correspondiente a la estimación de las inversiones, los costos e ingresos además de la identificación de las fuentes, descansa en gran parte en el resultado de los estudios técnicos.

El estudio técnico va dirigido a la definición de una función adecuada de producción del bien o servicio que garantice la utilización óptima de los recursos disponibles. De aquí se desprende la identificación de procesos y del equipo, de los insumos materiales y la mano de obra necesarios durante la vida útil del proyecto.

#### **4.1. Objetivo del estudio**

Elaborar los elementos técnicos necesarios que permitan hacer factible el Centro de Capacitación para mandos medios de hotelería.

#### **4.2. Objetivos específicos**

- Determinar el tamaño más conveniente de la Empresa para desarrollar los eventos de capacitación requeridos por el sector hotelero.
  
- Identificar la ubicación óptima del Centro de Capacitación.
  
- Determinar cuáles serán las características, secuencias y flujos del proceso de prestación de servicios de capacitación.
  
- Seleccionar el modelo tecnológico y administrativo que sean consecuentes con el comportamiento del mercado y las restricciones de orden financiero.

Deberá tomarse en cuenta, que para el desarrollo de un proyecto, los aspectos de mayor incidencia tienen que ver con la magnitud de los costos e inversiones, esto es, los relacionados con la ingeniería del proyecto y el proceso a seguir en el servicio planteado.

El tamaño óptimo estará determinado por el nivel de producción que hace mínimo el costo unitario sobre la base de: el mercado, su localización, la ingeniería y el financiamiento.

### **4.3. Estudio técnico**

#### **4.3.1. Definición del tamaño del proyecto**

El tamaño del proyecto es una función en la cual se relaciona la capacidad de producción, el tiempo y toda la operación en su conjunto.

Se tiene previsto medir este indicador a través del número de clientes a quienes ofrecer un servicio de calidad óptima que cubra sus expectativas sobre el tipo de capacitación a ser recibido. Esas perspectivas estarán determinadas, en primer lugar, en función del espacio físico a ser ofrecido. Según Eduardo Zalamea “El tamaño de un proyecto teóricamente se lo define como la capacidad de producción durante un período de tiempo de funcionamiento en condiciones normales” (Zalamea, 2004).

#### **4.3.2. Factores determinantes del tamaño de una unidad de producción**

El tamaño de una unidad productiva viene dado por el equilibrio necesario entre capacidad y mercado, disponibilidad de materias primas, tecnología a instalarse, equipos y financiamiento.

Es así que tanto la demanda actual como la proyectada son el factor condicionante del tamaño, ya que al estar en relación con el ritmo de crecimiento de quienes desean

el servicio, permite planificar el crecimiento del servicio en el futuro, para que el proyecto crezca de manera acorde con la demanda.

Entre los factores que se deben tomar en cuenta se hallan:

- El mercado relacionado con la demanda y la oferta
- El financiamiento, sus costos y sus formas.
- El recurso humano necesario para el funcionamiento.
- La tecnología de apoyo a utilizarse.
- Los insumos.

#### **4.3.2.1. Tamaño y mercado**

El estudio de mercado determinó la existencia de una demanda insatisfecha, por tanto, existen amplias expectativas de crecimiento para el proyecto. Las instalaciones deberán ir creciendo de manera tal que la demanda se vea satisfecha bajo las previsiones de crecimiento del sector hotelero, esto es, el 6,5% hasta el horizonte 2020, lo que significa una capacidad instalada de cerca de 1000 participantes en eventos de capacitación para el 2020.

Al considerar la demanda insatisfecha, para el año 2012, el volumen alcanza los 1.211 potenciales estudiantes y para el período del quinquenio 2012-2016 la suma de 5.745.

El proyecto del presente estudio va dirigido a cubrir un porcentaje de esta demanda, considerando otras variables como las instalaciones, la participación del sector hotelero y particularmente el monto de la inversión, entre otras.

#### **4.3.2.2. Tamaño y financiamiento**

El desarrollo y la expansión de un nuevo proyecto radica en la asistencia oportuna de los recursos financieros que solventarán las necesidades de inversión estimadas.

El proyecto, motivo del presente trabajo, está compuesto de

- Activos fijos
  - Instalaciones.
  - Equipos de computación
  - Muebles y enceres
- Capital de trabajo
  - Gastos de administración.
  - Gastos de ventas.
  - Y otros

El tamaño del proyecto es aquel que puede ser financiado con altas probabilidades de éxito con los menores costos financieros (Caldas, 1997).

El actual proyecto prevé contar con aportaciones de los socios en el orden del 60% de los requerimientos y un crédito bancario “Línea Abierta” en el Banco Pichincha por el 40% restante, el mismo que comprenderá un interés comercial del 14,8% anual. Cabe indicar que la actividad “Educación de Adultos Y Otros Tipos de Enseñanza” (Grupo 8.0.9.; Clase 8.0.9.0) no es financiable por parte de la Corporación Financiera Nacional (Corporación Financiera Nacional, 2011).

#### **4.3.2.3. Tamaño y recurso humano**

Para la determinación de la mano de obra necesaria para el proyecto, es preciso el detalle de la calificación de la mano de obra a ser utilizada:

- Director.
- Secretaría recepcionista.
- Tesorería.
- Instructores.
- Conserjería y limpieza.

Cabe reiterar, que el trabajo prevé la administración de 3 tipos de contratos para el desarrollo de funciones fundamentales, que al inicio del proyecto dado su tamaño no ameritan su incorporación a la planta de personal del centro, como son:

- Contrato de servicios de marketing y ventas.
- Contrato de manejo de contabilidad.
- Contrato de servicios de seguridad.

Para un período de cinco años, de los costos de la mano de obra, aproximadamente el 76% se dirigirán a salarios y obligaciones laborales; y, el 24% por contratos de servicios.

#### **4.3.2.4. Tamaño y tecnología**

La tecnología constituye una herramienta que directamente tiene que ver con la eficiencia y eficacia. Contar con la tecnología adecuada constituye una garantía en el desarrollo de un proyecto (Caldas, 1997).

- Equipos de computación.
- Software de instrucción de inglés *Spoken Word*.
- Equipos audiovisuales (proyectores, video y pantallas).
- Pizarrones y papelógrafos.

Para el presente proyecto, se ha considerado que los elementos tecnológicos con los que contarán las aulas, serán elementos fundamentales para el cumplimiento de los objetivos en la transmisión de conocimientos y para la garantía que se entregará a los



participantes del aprendizaje del idioma inglés. Por ello, se prevé la adquisición de 16 computadores y el sistema de software *Spoken World*. Adicionalmente, las aulas contarán con 4 TV, 4 DVD y 4 grabadoras de video, elementos audiovisuales básicos para la capacitación.

Fuente: (Ilustración: cnast.blogspot.com) (Fundación Centro Nacional de Asesoría y Soporte Técnico, 2011).

El uso de materiales audiovisuales que reflejen la realidad de las personas a las cuales está destinado, facilitan el aprendizaje de nuevas técnicas e ideas y potencian los programas de capacitación y de desarrollo de los recursos humanos. Las personas que reciben capacitación, pueden ver y debatir técnicas y procedimientos aún complejos antes de ponerlos en práctica. La capacitación con métodos



audiovisuales mejora la capacidad de retención mental de los conocimientos, así como, refuerzan la confianza y profesionalidad de los instructores.

Fuente: (Ilustración: perfil.com) (Diario Perfil, 2011).

En el caso específico de la hotelería, los audiovisuales anotados, se destinarán a exposiciones de tipos, formas y tendencias de servicios hoteleros (decorados, adornos florales, uso de colores, manejo de espacios, presentación de mesas, vajillas y utensilios, etc. en salones de eventos, restaurantes, bares, habitaciones, oficinas de recepción, etc.) y prácticas individuales para corrección y uniformización de posiciones corporales antes, durante y después de cada servicio y gesticulación en la búsqueda de la mejor comunicación con los clientes.

#### 4.3.2.5. Tamaño e insumos

La prestación óptima del servicio exige de la disponibilidad de materiales y elementos de calidad y en la cantidad requerida para el normal desenvolvimiento del Centro:



- Materiales menores de aula (tizas, marcadores, láminas transparentes, etc.)
- Materiales de limpieza.
- Insumos y materiales de oficina.

Fuente: (Ilustración: [www.instituto.continental.edu.pe](http://www.instituto.continental.edu.pe)),(Corporación Educativa Continental, 2011).

Debe destacarse que para el abastecimiento de los insumos se ha considerado como factor determinante la localización del proyecto, ya que la cercanía de los centros de distribución garantiza el abaratamiento de los abastecimientos.

#### **4.3.2.6. Capacidad del proyecto**

Para el desarrollo del evento del cálculo de la capacidad considera períodos diarios de 4 horas, 20 horas por semana, durante las 52 semanas del año, tomando en cuenta que 2 semanas de las 54 se toman para vacaciones anuales y la capacidad de 3 aulas con aforo para 18 pasantes cada una.

Cada evento o nivel tiene una duración de 12 semanas. Debe considerarse que un mismo nivel o evento de capacitación se puede desarrollar 4 veces por año, lo que significa un tiempo de 48 semanas-clase, a lo que se debe agregar 4 semanas intermedias de labores de certificación y organización previa al reinicio de un nuevo período, con lo que se cumplen las 52 semanas anuales. Si se consideran 3 niveles, se puede afirmar, que se pueden organizar en un año un total de 12 eventos (cuatro por cada nivel).

Sin embargo, para el proyecto se considera la necesidad de plantear un margen de deserción de pasantes, la misma que se produce por problemas económicos, falta de orientación, enfermedad, accidentabilidad y otras causas, y que se estima puede variar entre el 5% y el 10%. Para el presente trabajo se considera para el primero y segundo año una deserción equivalente al 10%, para el tercero y cuarto y quinto año un 8%.

**Tabla No. 20. Capacidad instalada**

<b>Horas de trabajo</b>	
Diarias	4
Semanales (5 días)	20
Anuales (52 semanas)	1.040
<b>Capacidad de servicio instalado</b>	
Pasantes por aula por hora	18
Pasantes por hora (3 aulas)	54
Pasantes por día (4 horas)	216
Pasantes por semana (5 días)	1.080
Pasantes por año (52 semanas)	56.160

Elaborado por: Dayana Aguilar Beltrán, 2013.

La capacidad del servicio instalado asciende a 56.160 pasantes matriculados.

**Tabla No. 21. Capacidad utilizada frente a capacidad instalada**

<b>Año</b>	<b>Capacidad de Servicio</b>	<b>Margen deserción</b>	<b>Servicio</b>	<b>Capacidad Instalada</b>	<b>Tasa de Utilización</b>
	<b>(horas-pasantes)</b>	<b>(%)</b>	<b>(horas-pasantes)</b>	<b>(horas-pasantes)</b>	<b>(%) TU=S/CI</b>
<b>2013</b>	38.880	10	34.992	56.160	62%
<b>2014</b>	51.840	10	46.656	56.160	83%
<b>2015</b>	51.840	8	47.693	56.160	85%
<b>2016</b>	51.840	8	47.693	56.160	85%
<b>2017</b>	51.840	5	49.248	56.160	88%

Elaborado por: Dayana Aguilar Beltrán, 2013.

**Tabla No. 22. Capacidad total del servicio**

Año	Total			
	Eventos	Capacidad	Deserción	Total
2013	9	162	16	146
2014	12	216	22	194
2015	12	216	17	199
2016	12	216	17	199
2017	12	216	17	199
<b>Total</b>	<b>57</b>	<b>1026</b>	<b>89</b>	<b>937</b>

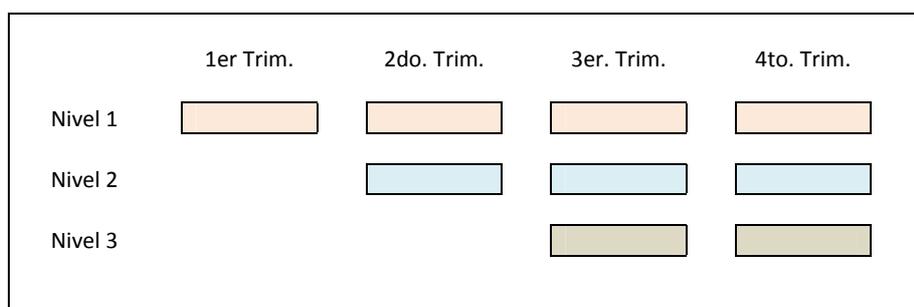
Elaborado por: Dayana Aguilar Beltrán, 2013.

La capacidad total del servicio para el año 2013, lo calculamos teniendo en cuenta lo siguiente:

En el primer nivel, la capacidad utilizada será de 4 eventos.

En el segundo nivel se utilizará 3 eventos debido a que para llegar a dicho nivel tendrán que haber terminado el primero.

En el tercer nivel se utilizará 2 eventos debido a que para llegar a dicho nivel tendrán que haber terminado el segundo.



Por lo tanto, si multiplicamos el total de eventos de cada nivel por la capacidad del aula que son 18 estudiantes, tendremos el siguiente resultado:

Nivel 1:  $4 \cdot 18 = 72$

Nivel 2:  $3 \cdot 18 = 54$

Nivel 3:  $2 \cdot 18 = 32$

Que sumados los 3 niveles en el primer año nos da como resultado 162

Cabe indicar que por previsión presupuestaria, según la Tabla No.20 (Capacidad instalada horas-pasante), el grupo de instructores de labores de hotelería y el profesor de Inglés laborarán al 100% desde el inicio del funcionamiento de EPISTEME, lo que evita la realización de cálculos adicionales.

#### **4.4. Localización del proyecto**

El tema de la localización del proyecto tiene que ver con el mejor sitio para la ubicación de la unidad productiva, esto es, que permita la mejor producción, maximizando los beneficios y reduciendo los costos (Caldas, 1997). La localización tiene que ver con cuatro aspectos:

1. La ubicación del mercado, referida a mantener mayor contacto permanente con los usuarios o consumidores de bienes y servicios.
2. Ubicación de la materia prima e insumos.
3. La infraestructura básica: Se refiere a la ubicación en zonas donde se encuentran vías de acceso, electricidad, agua, comunicación, etc., de manera que no implique mayor egreso y no afecte a la rentabilidad del proyecto.
4. Fácil acceso del personal especializado.

Para ello, se debe considerar dos aspectos de ubicación:

- La macrolocalización tiene por objeto determinar la zona general o lugar de mayor conveniencia para la instalación de la empresa. La unidad de negocio del Centro de Capacitación se considera que deberá ser instalada en la ciudad de Quito, en una zona geográfica que fundamentalmente cuente con facilidad de transporte para pasajeros.
- La microlocalización sigue un proceso que indica la mejor alternativa de instalación de un proyecto dentro de la macrozona elegida.

Más allá de los requerimientos técnicos para la determinación de la ubicación del proyecto, las características y los objetivos del mismo requieren de la consideración de dos elementos importantes:

- Ubicarse en la zona de mayor demanda hotelera, en razón de que la metodología de enseñanza-aprendizaje a ser utilizada considerará prácticas y observaciones en hoteles. La proximidad ahorrará tiempo en el traslado. La zona de mayor densidad hotelera constituye el sector comprendido entre la Av. Patria y la Av. Orellana, que tiene por eje longitudinal la Av. Amazonas.
- Cercanía y fácil acceso a las zonas de mayor demanda turística, considerando la necesidad de ambientar al participante en el medio turístico. Existen tres zonas claramente identificadas: el Centro Histórico, la ciudad Mitad del Mundo y la parroquia Mariscal Sucre, conocida simplemente como “La Mariscal”, que tiene como referente principal la Av. Amazonas y aledañas, entre la Av. Patria y la Av. Orellana.

Con la finalidad de decidir la mejor ubicación para el proyecto, se consideran las tres zonas de mayor demanda turística, considerando los factores de mayor importancia para su localización:

1. Centro histórico
2. Mitad del Mundo
3. La Mariscal

#### **4.4.1. Análisis de microlocalización**

El análisis de microlocalización indica cual es la mejor alternativa de instalación de un proyecto dentro de la macrozona elegida. Para determinar el sitio exacto de ubicación se utilizará una matriz que de manera relativa indica cual es la mejor zona de instalación.

**Tabla No. 23. Matriz de microlocalización por zonas turísticas**

ZONA	Peso	Centro Histórico		Mitad del Mundo		La Mariscal	
		Calif.	Pond.	Calif.	Pond.	Calif.	Pond.
<b>Presencia de hoteles</b>	0,20	8	1,60	2	0,40	10	2,00
<b>Acceso de transporte</b>	0,20	5	1,00	9	1,80	7	1,40
<b>Cercanía a bibliotecas</b>	0,15	6	0,90	8	1,20	10	1,50
<b>Cercanía otras zonas turísticas</b>	0,15	8	1,20	8	1,20	10	1,50
<b>Cercanía distribuidores</b>	0,10	8	0,80	5	0,50	10	1,00
<b>Disponibilidad Serv. Públicos</b>	0,10	10	1,00	8	0,80	10	1,00
<b>Alquiler de local</b>	0,10	8	0,80	10	1,00	5	0,50
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>7,3</b>		<b>6,9</b>		<b>8,9</b>

Elaborado por: Dayana Aguilar Beltrán, 2013.

El resultado de la consideración de estos factores fue la búsqueda de un local en “la Mariscal”, el mismo que fue ubicado en la calles Baquedano y Reina Victoria, sitio que fue posteriormente sometido al examen de los factores técnicos de localización.

## **4.4.2. Factores de localización**

### **4.4.2.1. Mercado**

El crecimiento y desarrollo del centro de capacitación depende de su cercanía con el mercado objetivo, brindando las facilidades de transporte, bajo costo y tiempo de acceso. La zona definida para la localización de Centro de Capacitación, se halla dentro de la zona de influencia donde se desarrolló la encuesta a colegios.

### **4.4.2.2. Fuentes de insumos y materiales**

La zona en mención (Baquedano y Reina Victoria), en un radio de apenas 500 m tiene próximas a las universidades: Católica, Politécnica Nacional y Politécnica Salesiana; cinco centros privados de preparación de bachilleres para ingreso a universidades; y, seis establecimientos de educación media, circunstancia que garantiza la existencia en los alrededores de una amplia gama de distribuidores de materiales e insumos educativos a precios de competencia.

### **4.4.2.3. Transporte**

La topografía de la ciudad de Quito y su forma alargada entre sur y norte, hace que las operadoras de transporte urbano cubran las pocas y principales vías del sentido sur-norte.

La ubicación del Centro de Capacitación lo hace un sitio privilegiado para ser atendido por las líneas de transporte. Las operadoras Emsat, Catar, Águila Dorada, Transhemisféricos y GlobalTrans, que cruzan “La Mariscal”, de sur a norte lo hacen por la av. Amazonas (a 100m) y de vuelta, por la calle Juan L. Mera (a 50m).

Las compañías Semgylfor, Atahualpa, Vencedores de Pichincha y Transporsel lo hacen en el sentido norte a sur por la Av. Orellana antes de tomar la Av. 12 de Octubre (a 400m), y de sur a norte, por la Patria (a 500m) antes de tomar la Av. América.

Las operadoras Atahualpa y Vencedores de Pichincha, de norte a sur circulan por la Av. Amazonas y Colón, y de sur a norte por la Patria, J. L. Mera y Orellana. La

Transporsel, en el sentido norte a sur circula por la Patria, y de sur a norte, por la Juan León Mera. Adicionalmente, cabe destacar el servicio que cumple por la Av. 6 de Diciembre la Ecovía (a 60m), la línea de transporte masivo más importante que cubre el sector oriental de la ciudad.

#### **4.4.2.4. Personal especializado**

El recurso humano es un factor importante dentro del desarrollo de las organizaciones ya que de sus capacidades dependen las mismas.

La capacitación es un recurso para el desarrollo y perfeccionamiento de los conocimientos teórico-prácticos de las personas que se desempeñan en un área productiva. El instructor es el responsable de planear, programar e impartir cursos que contribuyan a mejorar el desempeño de las personas. En ciertos campos profesionales sólo la exposición directa de trabajo real permite capacitar al personal. En el caso de muchas especialidades, únicamente el trabajo directo permite al futuro profesional experimentar la práctica cotidiana y la considerable presión profesional de ser responsable directo de los resultados (Werther, 2000).

En el caso del centro de capacitación para mandos medios, el instructor basará sus contenidos en la experiencia acumulada en el sector hotelero y en lo que a la enseñanza de Inglés se refiere, éste contará con un laboratorio equipado con unidades de computación, cuyas características y versatilidad que ofrece el software lo convierte en un sistema moderno ideal para la enseñanza del idioma Inglés.

Un desarrollo de habilidades programado incide en un cambio de comportamiento laboral, sobre todo en aquellas destrezas y conocimientos relacionados directamente con el desempeño del cargo. Es un entrenamiento orientado de manera directa a las tareas y operaciones que van a ejecutarse (Chiavenato, 2004).

El instructor deberá conocer la utilización y la optimización de los diversos recursos didácticos para impartir los cursos, entre ellos están medios como la televisión, videocasetera, equipo de cómputo, proyector, etc., de manera que permitan la transmisión de conocimientos y habilidades de manera sencilla y amena. El material de enseñanza busca concretar la instrucción, facilitar la comprensión mediante la utilización de recursos audiovisuales, aumentar el rendimiento del entrenamiento y racionalizar la tarea del instructor (Chiavenato, 2004).

Algunas de las habilidades con las que debe contar un instructor están relacionadas con su capacidad para dirigirse de manera apropiada a las personas, así como para resolver dudas y profundizar en temas relacionados con los cursos. El personal docente, que laborará en el proyecto se halla garantizado, en virtud de que uno de los condicionantes para el ejercicio de instrucción estribará en el tiempo de experiencia al interior del sector hotelero en labores propias del tema de la instrucción.

#### **4.4.3. Factores de la comunidad**

En el planteamiento de un nuevo proyecto es necesario el estudio de las actitudes de la comunidad. Todo proyecto de inversión genera efectos o impactos de naturaleza diversa, graves o imperceptibles, directos o indirectos, externos e intangibles. Cuando se producen, es difícil su medición monetaria y, al no considerarlos, resulta pernicioso por lo que pueden alterar los estados de ánimo y la definitiva satisfacción de la población beneficiaria o perjudicada que se halla en la zona geográfica del proyecto. Al respecto debe indicarse que la zona donde se halla el proyecto motivo del estudio, se caracteriza por albergar una amplia variedad de oficinas, privadas y públicas, y fundamentalmente múltiples comercios, particularmente restaurantes, que postergan en número a las residencias a un lugar secundario.

Un proyecto como el presente podría resultar imperceptible, dada la alta presencia de estudiantes en la zona, por tanto, se considera que no existirán formas de resistencia al proyecto en la comunidad aledaña. La presencia de 50 estudiantes por semana

traería una carga adicional en el sistema de tránsito público, más ésta sería fácilmente absorbida por las 10 operadoras de transporte público que laboran por el sector; a su vez, esos estudiantes se convertirían en potenciales consumidores de las ofertas comerciales del sector.

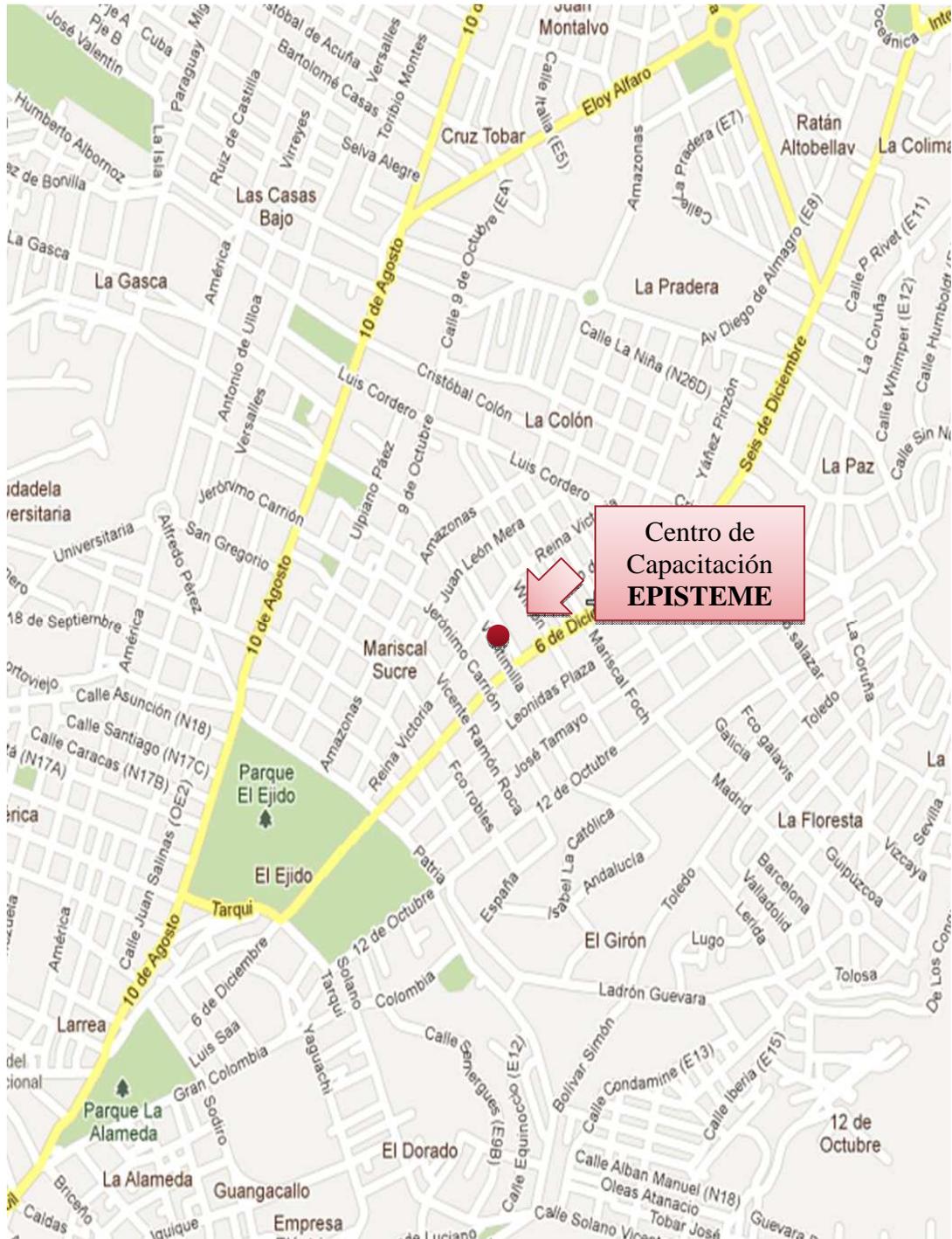
#### **4.4.4. Medioambiente**

Este proyecto no tiene un impacto sobre el medio donde estará localizado, por cuanto:

- No existe un crecimiento del consumo energético.
- El consumo de agua, se restringe a la limpieza y a la cafetería.
- La actividad no genera residuos peligrosos. Los producidos (papel) facilitan su reutilización.
- No se darán emisiones que afecten la atmósfera, o generación de ruidos y vertidos de aguas.
- Su personal administrativo y docente serán formados e informados para la adopción de medidas sobre el funcionamiento del centro y la mejora y el cuidado del medio ambiente.

#### 4.4.5. Plano de microlocalización

Gráfico No. 16. Localización del centro de capacitación



Elaborado por: Dayana Aguilar Beltrán, 2013, Google Maps.

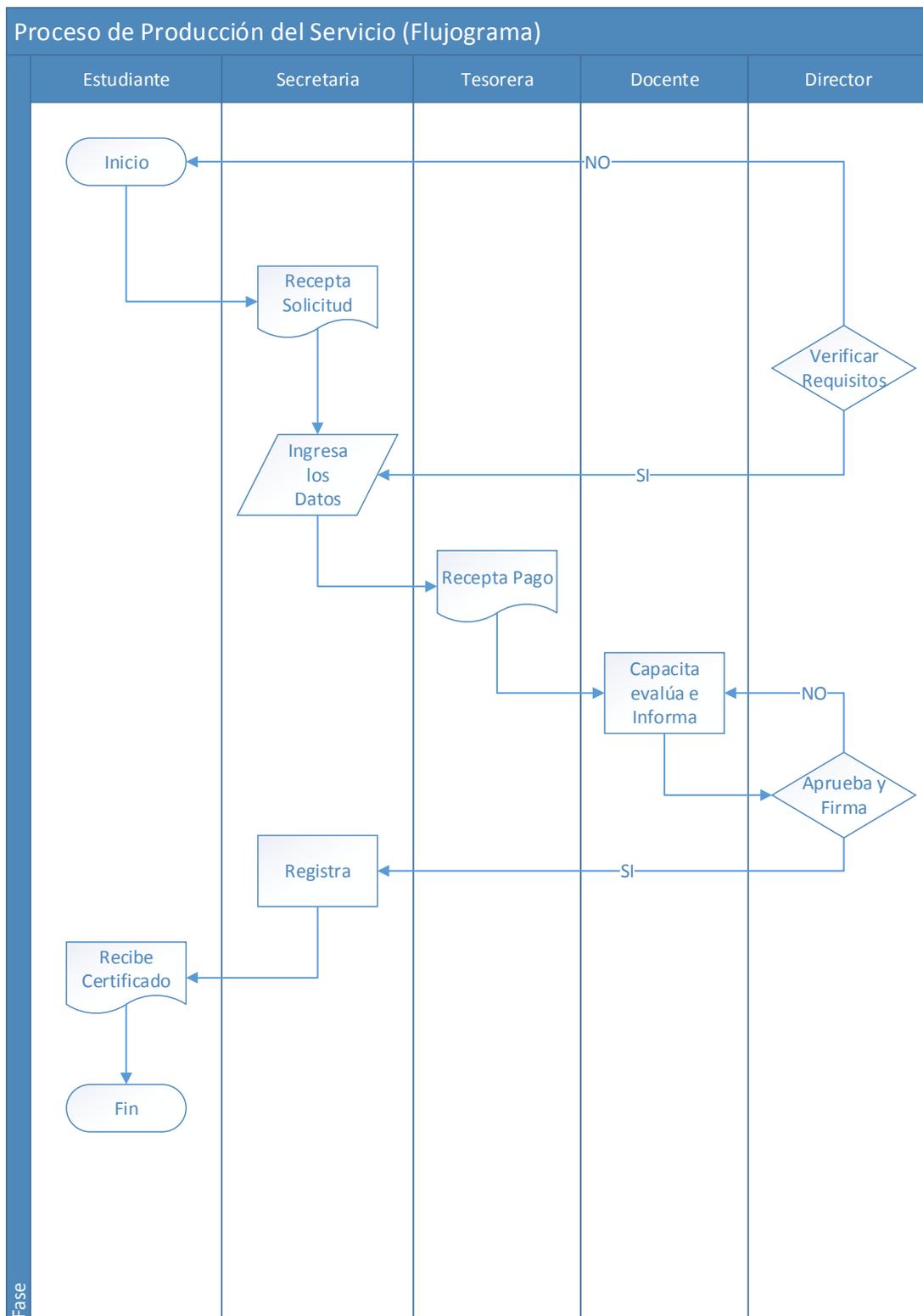
#### **4.5. Ingeniería del proyecto**

La primera fase de la ingeniería del proyecto consiste en la realización de una serie de actividades que tienen por objeto obtener la información necesaria para la adopción de un proceso de producción adecuado; es necesario que se seleccione la tecnología a utilizar, es decir, el paquete de técnicas, procesos y prácticas, la determinación de los insumos, de las materias primas y las obras civiles, etc.

En la segunda fase se especifica la maquinaria, equipos y obras civiles para obtener cotizaciones y presupuestos, y con esta base, determinar la magnitud de la inversión requerida.

El centro de capacitación para mandos medios de hotelería no requiere del funcionamiento de maquinaria, aunque si contará con equipamiento tecnológico informático, requisito básico para la administración, particularmente para la enseñanza del idioma Inglés. El sistema del proceso de producción del servicio es el siguiente:

**Tabla No. 24. Proceso de producción del servicio (Flujograma)**



Elaborado por: Dayana Aguilar Beltrán, 2013.

#### **4.5.1. Descripción del servicio**

El servicio que se ofrece en el presente plan de negocios, es el relacionado con la capacitación. El segmento de esta agencia será el sector hotelero, y estará enfocado a los mandos medios, quienes se relacionan, involucran y comunican directamente con los clientes y constituyen la imagen de la calidad del servicio de un hotel. Ellos serán los que deberán recibir políticas, estrategias, técnicas y tácticas sobre la atención al turista para alcanzar los objetivos de la casa a la que representan.

El servicio del centro de capacitación para mandos medios del sector hotelero, ofrecerá capacitación y preparación técnica en las competencias: conocimientos, habilidades, destrezas y dominios con las cuales se desenvolverá el nuevo profesional, factores que le permitirán:

- Actuar de manera eficiente en las tareas laborales a ellos encomendadas.
- Atender a los clientes en Inglés y/o español.
- Prevenir y prever con la solvencia necesaria la solución de problemas.
- Desarrollarse asertivamente en puestos iguales en diferentes contextos socio-productivos.

#### **4.5.2. Componente pedagógico**

El diseño curricular basado en competencias tiene las siguientes características:

- Realizarse en forma corporativa.
- Responder a las necesidades sociales desde la óptica de la institución.
- Tener claramente definidos los principios que lo sustentan.
- Generar ambiente para la innovación.
- Ser al menos interdisciplinario.

- Incorporar los requerimientos de la época.
- Ser coherente entre el modelo pedagógico de la institución, modelos curriculares y concepción de currículo.

Para proponer un diseño curricular basado en competencias, se hace necesario partir de un primer insumo:

- El perfil profesional debe ser entendido como un modelo, una idealización de las características, conocimientos, habilidades que debe poseer el egresado.
- El perfil profesional debe sustentarse en los problemas profesionales al interior del sector productivo en cual se pretende intervenir; de estos problemas profesionales, se debe inferir las competencias (conocimientos, habilidades, destrezas, dominios) con las cuales se desenvolverá el nuevo profesional en el campo socio-productivo.

Una vez puntualizado el perfil profesional esperado, es importante para la elaboración del mismo, describir las competencias que se desarrollaran a lo largo de proceso. Las competencias son un “saber hacer” “saber pensar” “saber actuar” “saber sentir”. La intervención oportuna, eficiente y eficaz del talento humano permitirá resolver imprevistos con pertinencia. Estas competencias deben ser evaluadas, a través de la interpretación de resultados o logros y para ello creemos necesario preguntar: ¿Qué se desea evaluar? ¿Qué es lo más relevante, lo más trascendente? ¿Cómo lo demostrará el estudiante? Para poder evaluar las competencias alcanzadas e identificar los logros en el aprendizaje se hace necesario, puntualizar normas de competencia, ellas nos permiten detallar minuciosamente cada acción, evaluada en logro y en un rol puntual de desempeño.

Norma de competencia laboral “es un instrumento que define la competencia laboral en términos de un conjunto de conocimientos, destrezas y actitudes que son aplicados al desempeño de una función productiva, a partir de los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo” (Instituto Nacional de Formación Técnica

Profesional, 1999). La norma de competencia laboral debe ser entendida como un patrón de medida, la misma que hace referencia al desempeño cualitativo, ya que permite concretar las acciones que deben ser realizadas en un determinado puesto de trabajo.

Las normas surgen de un proceso de abstracción e interpretación a partir de la observación, comprensión y explicación, detallada y minuciosa de las acciones desarrolladas en cada desempeño laboral.

De acuerdo al Instituto Nacional de Formación Técnico Profesional de la República Dominicana, una norma de competencia laboral debe reflejar:

- Lo que una persona debe ser capaz de hacer.
- La forma que puede juzgarse si lo que hizo está bien hecho.
- Las condiciones en que la persona debe mostrar su aptitud.
- La capacidad para desempeñarse en un ambiente organizacional y para relacionarse con terceros.
- La aptitud para enfrentar situaciones contingentes.

De acuerdo a lo señalado las normas de competencia deben ser interpretadas como actividades y/o tipos de acción que al ser contextualizados al interior de un determinado proceso de trabajo, pueden ser estandarizados y por lo tanto generalizados para diversas empresas de productividad similar.

Las normas de competencia laboral, se desglosan en competencias claves, las mismas que deben ser entendidas como competencias básicas que se encuentran inherentes en cada función de acuerdo a la naturaleza del trabajo. Son competencias esenciales, imprescindibles, sin las cuales es imposible competir en el mercado laboral.

El dominio de las competencias claves, permite al profesional:

- Actuar de manera eficiente en las tareas laborales a ellos encomendadas.
- Prevenir y prever con solvencia necesaria la solución de problemas.
- Desarrollarse asertivamente en puestos iguales en diferentes contextos socio – productivos.

El desempeño de competencias claves es parte del concepto amplio de competencias laborales, y es necesario clasificarlas, jerarquizarlas e identificarlas correctamente

A continuación se hace referencia a tres tipos de competencias claves:

**Tabla No. 25. Tipos de competencias básicas**

<b>COMPETENCIAS BÁSICAS</b>	Son los comportamientos elementales que deberán mostrar los trabajadores. Están asociados a conocimientos de índole formativa como: lectura, redacción, matemáticas, comunicación oral, entre otras.
<b>COMPETENCIAS GENÉRICAS</b>	Son los comportamientos asociados a desempeño comunes a diversas organizaciones y a ramas de actividad productiva, como son la habilidad de analizar, interpretar, organizar, negociar, investigar, enseñar, entrenar y planear entre otras.
<b>COMPETENCIAS TÉCNICAS O ESPECÍFICAS</b>	Son aquellos comportamientos de índole técnico vinculado a un cierto lenguaje o función productiva.  Por ejemplo, un ejecutivo de cuentas de salón deberá: seleccionar la vajilla de acuerdo al menú, seleccionar cristalería de acuerdo a las bebidas, seleccionar cubertería de acuerdo al tipo de platos del menú, doblar servilletas de acuerdo al diseño señalado, entre otras.

Elaborado por: Dayana Aguilar Beltrán, 2013, (Instituto Nacional de Formación Técnica Profesional, 1999).

El desarrollo y fortalecimiento de competencias profesionales, debe ser considerado como eje transversal en todo el proceso curricular y se convierten en el eje vertebrador, alrededor del cual gira la sistematización de cualquier institución de educación superior.

Este diseño curricular basado en competencias profesionales, es un documento en el que deben constar básicamente los siguientes elementos:

1. Introducción o marco de referencia
2. Objetivos generales
3. Estructura curricular modular
4. Carga horaria.

**Tabla No. 26. Estructura del diseño curricular basado en competencias**

<b>ELEMENTOS DEL DISEÑO CURRICULAR POR COMPETENCIAS</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>DETERMINACIÓN DEL PERFIL PROFESIONAL ESPERADO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se puntualizan las competencias que debe poseer el profesional que se espera.</li> <li>• Se describen sistemáticamente las características y las competencias que debe poseer el estudiante cuando ha terminado su proceso de formación profesional.</li> </ul>
<b>ESTRUCTURA CURRICULAR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se determina el área social de mayor impacto de nuevo profesional.</li> <li>• Los contenidos.</li> <li>• Modos de comportamiento profesional.</li> <li>• Sistema de habilidades y competencias.</li> </ul>
<b>PROGRAMAS DE ESTUDIO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se sistematiza los objetivos</li> <li>• Se sistematiza los contenidos.</li> <li>• Se sistematiza la metodología.</li> <li>• Se sistematiza la evaluación.</li> </ul>
<b>EVALUACION DEL DISEÑO CURRICULAR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es un proceso ex-post determina la consistencia, congruencia, coherencia, pertinencia, adecuación y otros aspectos establecidos para validar la calidad del diseño.</li> </ul>

Elaborado por: Dayana Aguilar Beltrán, 2013, (Instituto Nacional de Formación Técnica Profesional, 1999)

Cuando en el “qué hacer” pedagógico profesional se integren todos los elementos de este diseño curricular, se podrá promover profesionales competentes que permitan articular saberes en beneficio propio y en el productivo del país. La titulación debe certificar claramente las competencias específicas para el ejercicio en cada puesto de trabajo, sobre todo cuando de servicio se trata, pues el dominio de las competencias será la mejor carta de presentación.

#### Objetivos planteados como capacidades

1. Capacidad de comunicarse fluidamente con el cliente utilizando idioma nacional y muy particularmente en inglés, considerado éste, como el lenguaje universal en el ámbito turístico.
2. Capacidad de acompañar al cliente durante todo el proceso desde que se le da la bienvenida hasta que se lo despide.
3. Capacidad de argumentar sobre los servicios ofrecidos de hospedaje, relax, calidad y bondades de alimentos y bebidas y su maridaje.
4. Capacidad de informar, recomendar y orientar con solvencia, en español o inglés, sobre la ciudad y su entorno, destinos turísticos, transporte, comercio artesanal, medios de comunicación y agenda cultural.
5. Capacidad de observar las normas de cortesía y cuidado personal.
6. Capacidad de ejecutar los montajes, acondicionamientos y presentación de acuerdo a las reglas establecidas en el protocolo.
7. Capacidad de desempeño bajo las condiciones de presión del servicio hotelero.
8. Capacidad de operar con todas las reglas de higiene y seguridad alimentaria.
9. Capacidad de distribuir los espacios con creatividad y lógica operativa.
10. Capacidad de organizar todos los procesos necesarios que exigen los servicios especializados ofrecidos al cliente.
11. Capacidad de emplear técnicas de ventas y facturación.
12. Capacidad de investigar las necesidades del cliente y las condiciones de servicio del mercado para el diseño y renovación de ofertas de servicio.

13. Capacidad de organizar la logística con todos los elementos, materiales y accesorios de acuerdo a los términos de la oferta.
14. Capacidad de identificar y comprender el protocolo social, oficial, diplomático o religioso con el cual se desarrollará cada evento para establecer los principios ceremoniales que guiarán su desarrollo.
15. Capacidad de planificar, programar, presupuestar, organizar y coordinar los servicios hoteleros.
16. Capacidad de ofertar y comercializar los servicios hoteleros. (Pinto, 2002)

**Tabla No. 27. Malla curricular del servicio de capacitación hotelera**

**MALLA CURRICULAR**

<b>EJES DE CONOCIMIENTO</b>	<b>MÓDULO I</b>	<b>HORAS</b>	<b>MÓDULO II</b>	<b>HORAS</b>	<b>MÓDULO III</b>	<b>HORAS</b>
<b>INSTRUMENTAL</b>	El sector hotelero. Los clientes del sector.	15	Tipos de eventos. Servicio de catering. Prácticas.	30	Montaje y servicio de habitaciones.	15
	Higiene y Seguridad Alimentaria.	20			Servicio de salón y catering.	15
<b>TÉCNICO</b>	Planificación espacial, decoración y logística.	30	Mettres.  Bartenders	30	Planificación de servicios.  Elaboración de presupuestos	50

<b>TÉCNICO</b>	Montajes de servicios: elementos, materiales y componentes	15	Someliers y Enología. Servicios de habitación.	30	Coordinación de servicios hoteleros. Prácticas.	
<b>DESARROLLO PERSONAL</b>	Normas de cortesía y cuidado personal.	15	Expresión Oral. Atención personalizada.	15	Procedimiento protocolario. Eventos con criterios jerárquicos. Prácticas.	25
	La ciudad y el entorno. Turismo, destinos y servicios.	10	Normas en servicios especiales.			
<b>ESTRATEGIA COMERCIAL</b>	La demanda. Inteligencia emocional.	25	Técnicas de ventas y facturación.	25	Comercialización de eventos.	25
<b>IDIOMA APLICADO</b>	Nivel I	90	Nivel II	90	Nivel III	90
<b>PRÁCTICAS</b>		20		20		20
<b>TOTAL</b>		<b>240</b>		<b>240</b>		<b>240</b>

Elaborado por: Dayana Aguilar Beltrán, 2013, (Pinto, 2002).

### 4.5.3. Áreas de distribución de la capacidad instalada

El área total del centro de capacitación asciende a los 210 m, de los cuales 87 m están destinados a albergar un total de 54 estudiantes, divididos en grupos de 18 en tres aulas, los cuales, divididos en módulos deberán cumplir un total de 288 horas-clase (45 minutos c/u) en cada uno de los 3 niveles.

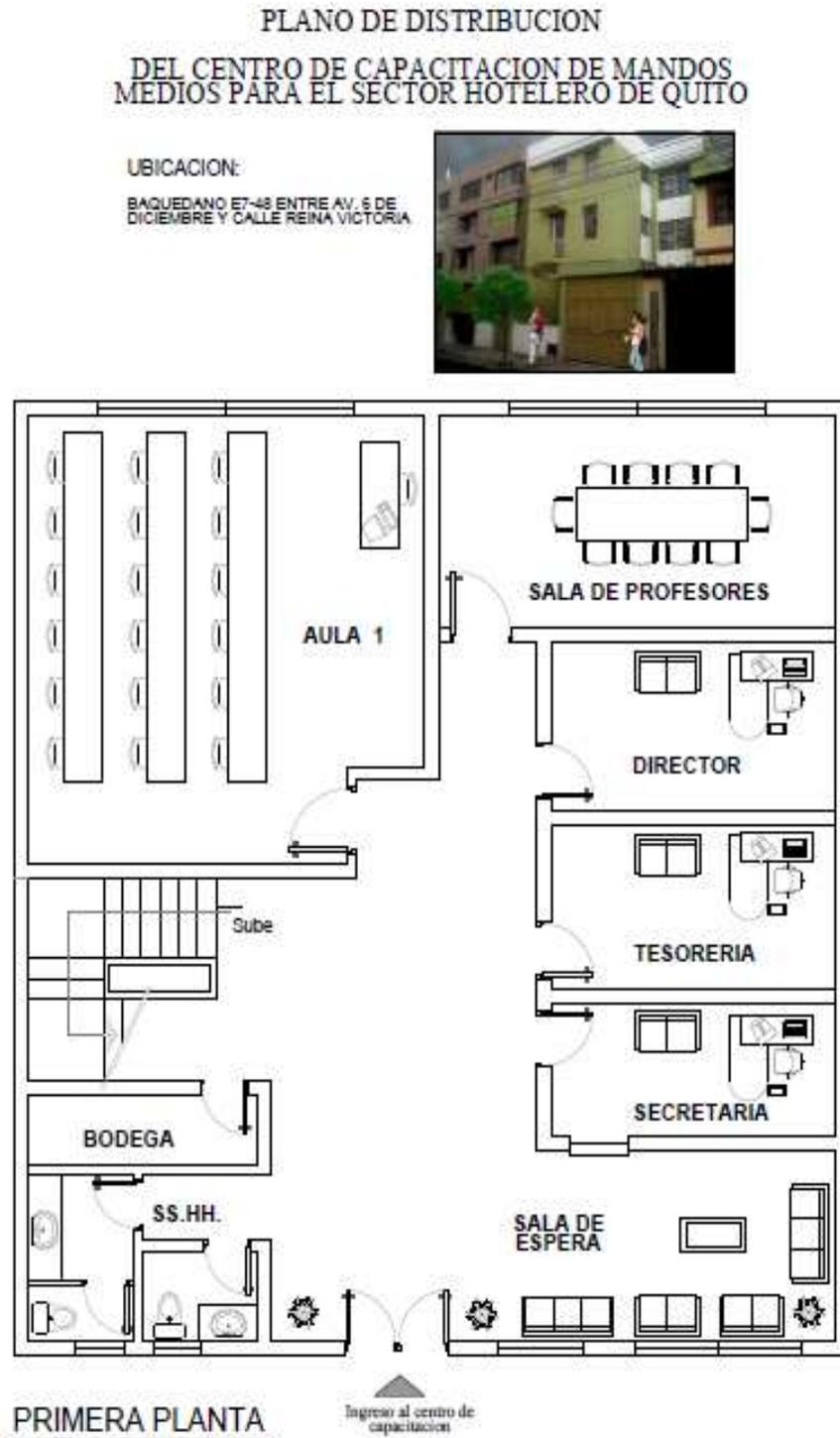
**Tabla No. 28. Áreas de distribución espacial**

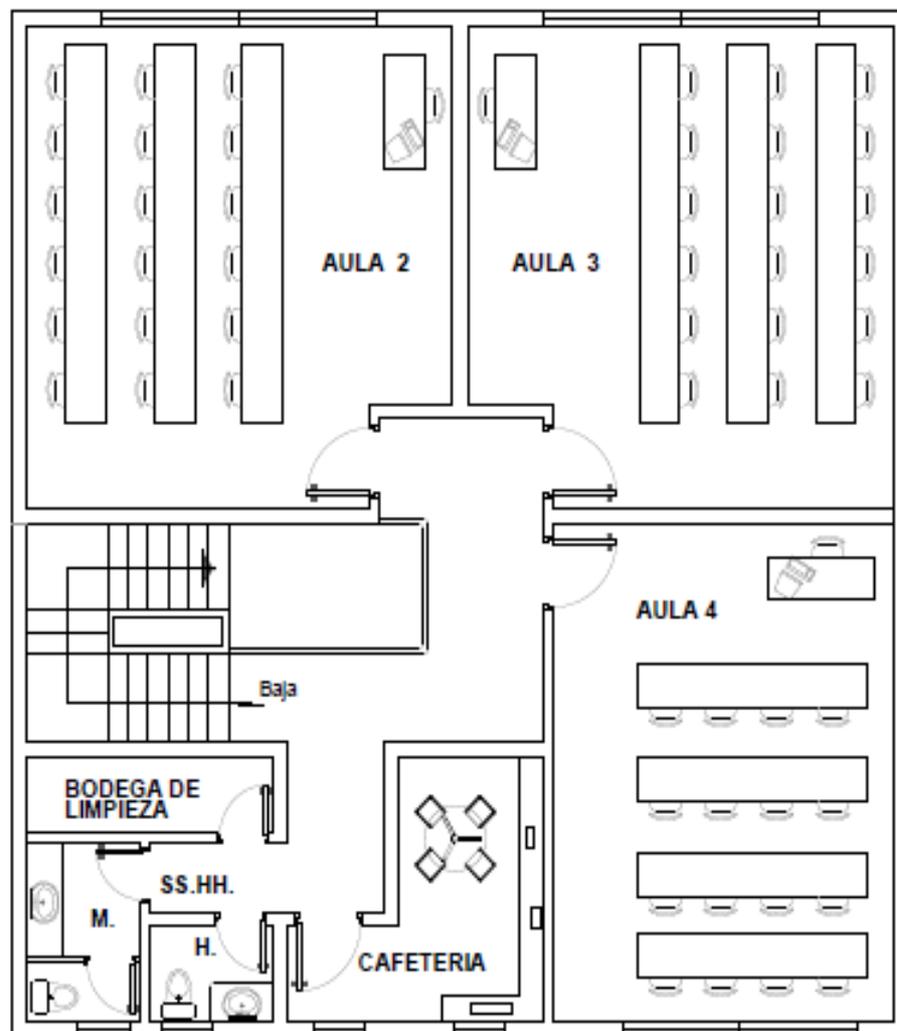
<b>Unidades operativas y de atención al público</b>	<b>Área total (m<sup>2</sup>)</b>
3 aulas para clases	87
Un laboratorio de Inglés	23
Sala de profesores	15
Oficina del director	12
Tesorería	12
Secretaría-Recepción	16
Sala de espera	13
Servicios higiénicos (4)	16
Bodegas	8
Cafetería	8
<b>Total área:</b>	<b>210 m<sup>2</sup></b>

Elaborado por: Dayana Aguilar Beltrán, 2013.

#### 4.5.4. Distribución de las instalaciones

Gráfico No. 17. Planos de la distribución de instalaciones





## SEGUNDA PLANTA

Elaborado por: Dayana Aguilar Beltrán, 2013

Fuente: Arq. Andrés Aguilar Beltrán

#### 4.6. Requerimientos de inversión

El detalle de los requerimientos de muebles, equipos e insumos requeridos para el eficiente servicio de capacitación de acuerdo con los objetivos y requerimientos de calidad, es el siguiente:

**Tabla No. 29. Muebles y enseres de área administrativa y aulas**

<b>DETALLE</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor unitario</b>	<b>Valor total</b>
Escritorio 2cubículos	1	\$ 211	\$ 211
Escritorio 1cubículo	2	\$ 142	\$ 284
Sillas giratorias	3	\$ 54	\$ 162
Mesa modular de cajones	3	\$ 57	\$ 171
Sofá espera	1	\$ 134	\$ 134
Counter	1	\$ 196	\$ 196
Anaqueles	3	\$ 123	\$ 369
Archivador SF	3	\$ 113	\$ 339
Aparador	3	\$ 59	\$ 177
Mesa 8puestos	1	\$ 353	\$ 353
Silla fija	8	\$ 42	\$ 336
Pizarrón 1,50 x 1,70 m	4	\$ 40	\$ 160
Mesa modular aula	76	\$ 44	\$ 3.344
Silla aula	76	\$ 21	\$ 1.596
TV LCD 28"	4	\$ 464	\$ 1.856
DVD Pls	4	\$ 48	\$ 192
Grabadora video	4	\$ 124	\$ 496
Estantería	4	\$ 106	\$ 424
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 10.800</b>

Elaborado por: Dayana Aguilar Beltrán, 2013.

**Tabla No. 30. Equipos de oficina**

<b>DETALLE</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor unitario</b>	<b>Valor total</b>
Teléfono fax	1	\$ 125	\$ 125
Teléfono	4	\$ 42	\$ 168
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 293</b>

Elaborado por: Dayana Aguilar Beltrán, 2013.

**Tabla No. 31. Equipos de computación**

<b>DETALLE</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor unitario</b>	<b>Valor total</b>
Computador: Dual Core E2200 2,5GHZ 1MB 800MHZ. DiscoDuro 160GB Hitachi ATA. 17'' Memoria DDR 1GB PC-667 DVD Writer 20X LG	21	\$ 439	\$ 9.219
Impresora / copiadora	2	\$ 210	\$ 420
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 9.639</b>

Elaborado por: Dayana Aguilar Beltrán, 2013.

**Tabla No. 32. Insumos del área administrativa y aulas**

<b>DETALLE</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor unitario</b>	<b>Total trimestre</b>	<b>Total Anual</b>
Papel Bond (resma)	30	\$ 4,00	\$ 120,00	\$ 480,00
Carpetas bene	20	\$ 3,00	\$ 60,00	\$ 240,00
Carpetas de cartón	200	\$ 0,18	\$ 36,00	\$ 144,00
Vinchas metálicas	200	\$ 0,03	\$ 6,00	\$ 24,00
Hojas membretadas	500	\$ 0,15	\$ 75,00	\$ 300,00
Sobres membretados	200	\$ 0,20	\$ 40,00	\$ 160,00
Engrapadora	4	\$ 4,00	\$ 16,00	\$ 64,00
Perforadora	4	\$ 6,00	\$ 24,00	\$ 96,00
Tijeras	4	\$ 2,00	\$ 8,00	\$ 32,00
Saca grapas	4	\$ 1,20	\$ 4,80	\$ 19,20
Caja de clips	10	\$ 0,30	\$ 3,00	\$ 12,00
Caja de grapas	10	\$ 2,00	\$ 20,00	\$ 80,00
Caja de lápices	10	\$ 1,00	\$ 10,00	\$ 40,00
Caja de esferográficos	20	\$ 3,00	\$ 60,00	\$ 240,00
Correctores	4	\$ 0,80	\$ 3,20	\$ 12,80
Resaltadores	4	\$ 1,00	\$ 4,00	\$ 16,00
Marcadores permanentes	4	\$ 1,20	\$ 4,80	\$ 19,20
Marcadores de pizarrón	32	\$ 0,90	\$ 28,80	\$ 115,20
Borrador de pizarra	4	\$ 2,50	\$ 10,00	\$ 40,00
Compact Disk RW	100	\$ 0,28	\$ 28,00	\$ 112,00
Spoken Word d1Software	1	\$ 629,30	\$ 629,30	\$ 2.517,20
Spoken Word d2Software	1	\$ 629,30	\$ 629,30	\$ 2.517,20
Spoken Word d1 Book	20	\$ 18,80	\$ 376,00	\$ 1.504,00
Spoken Word d2 Book	20	\$ 18,80	\$ 376,00	\$ 1.504,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 2.572,20</b>	<b>\$ 10.288,80</b>

Elaborado por: Dayana Aguilar Beltrán, 2013.

## **4.7 Salarios**

El personal requerido para el funcionamiento del centro de capacitación es el siguiente: 1 director general; 1 secretaria/recepcionista; 1 tesorero; 1 profesor de inglés; 3 instructores de actividades hoteleras y 1 conserje.

El sueldo del profesor de inglés será de 800 USD, por constituir un profesional experimentado que garantice el aprendizaje del idioma en el tiempo estimado según la malla curricular y constituir la garantía del servicio de capacitación ofrecido para el sector hotelero.

Sigue por volumen el sueldo del director general, para quien se oferta 1.000 USD. éste constituye la base administrativa del centro. De su gestión dependerá el cumplimiento de los objetivos propuestos. Se debe agregar la presencia de tres instructores de funciones de hotelería, cada uno de los cuales percibirá un sueldo de 600 USD.

El apoyo administrativo está integrado por una secretaria/recepcionista que recibirá un sueldo de 400 USD, un responsable de tesorería con conocimientos contables que percibirá un sueldo de 500 USD y un conserje que tendrá un salario de 318 USD.

Debe adicionalmente destacar tres elementos:

1. El número de eventos es inferior en el primer año, debido a que el desarrollo de los niveles II y III, depende de la finalización del nivel inmediato anterior.
2. A partir del segundo año deben agregarse a los roles el ítem correspondiente a fondo de reserva.
3. Con fines presupuestarios, generalmente se estiman los sueldos de los años posteriores considerando el nivel de inflación de la economía, la tendencia de los incrementos salariales de acuerdo a las condiciones económicas del país y sus perspectivas mediatas; y, el nivel de éxito del proyecto en el mediano plazo.

A los costos por salarios y sueldos, se deben agregar los valores mensuales de los servicios complementarios por concepto de:

- El servicio de marketing \$ 500,00 mensuales
- El servicio de contabilidad \$ 500,00 mensuales
- El servicio de seguridad 24h  
(3 guardias de turnos de 8 horas c/u) \$ 1.800,00 mensuales

#### **4.8. Estudio organizacional**

Se refiere a la forma cómo se van a desarrollar las actividades del proyecto. En otras palabras, el manejo de los recursos con que cuenta la empresa y al manejo de las actividades ejecutivas de su administración: organización, procedimientos y reglamentos.

##### **4.8.1. Objetivo general**

Presentar los criterios analíticos que permitan enfrentar en mejor forma el análisis de los aspectos organizacionales, administrativos, reglamentaciones, así como sus consecuencias económicas en los resultados de la evaluación.

##### **4.8.2. Objetivos específicos**

- Determinar el nombre o razón social del centro de capacitación para hotelería con el cual se dará a conocer en el mercado.
- Establecer la base filosófica donde se conjuguen la misión y visión del centro.
- Determinar la organización de la empresa y determinar las jerarquías, funciones y responsabilidades de cada uno de sus miembros.

#### 4.8.3. Nombre o razón social

Un buen nombre proyecta la personalidad de una empresa y le permite destacarse, además de generar recordación y emitir o comunicar la primera impresión que se transmitirá a los clientes. La decisión recayó en el nombre **EPISTEME**, cuyo logo es el siguiente:

**Gráfico No. 18. Logo del centro de capacitación**



Elaborado por: Dayana Aguilar Beltrán, 2012, creación propia.

Para el escogimiento de la razón social se consideró:

- EPISTEME es un término del cual proviene epistemología, que constituye una rama de la filosofía cuyo objeto es el conocimiento, sus métodos y las formas de acceder a él.
- Es un nombre corto que trasmite seriedad, a la vez que comunica que su objeto es el estudio como tal.
- Rompe con la rutina de utilizar siglas y abreviaturas.
- Es original con la finalidad de distinguirse de la competencia.
- Su nombre fue propuesto entre otras posibilidades a un grupo de personas, resultando el más votado.
- No se presta para confusiones ortográficas.

- Su símbolo principal es la letra griega  $\Sigma$ , sigma, que a nivel matemático significa suma o agregación. Su diseño y fuertes colores admiten una rápida identificación del servicio, permitiendo su rápida memorización.

#### **4.8.4. Base filosófica de la empresa**

Una vez identificada la necesidad que tiene el sector hotelero para contar entre su personal con trabajadores y funcionarios que garanticen el servicio ofrecido de confort, comodidad, calidad e información a través de un contacto óptimo con los clientes, y que se encontró la forma de satisfacerla a través de un servicio de capacitación a ser brindado por EPISTEME que avale la capacidad y su competencia, es necesario determinar las razones filosóficas que lo llevarán a ser reconocido como la mejor marca del servicio dentro del mercado de la capacitación.

Entonces, es necesario fijar las bases que hagan del papel de la empresa un elemento digno dentro de la sociedad y asuma con altura los retos que se ha propuesto y contribuya a crear una mejor sociedad desde la empresa, dirigiendo sus esfuerzos a mejorar la calidad del servicio hotelero y la calidad de vida de quienes atraviesen sus aulas.

#### **Misión**

La formación de trabajadores de mandos medios de hotelería competentes, proactivos y con excelencia humana, de acuerdo a los requerimientos del desarrollo del sector hotelero y sus perspectivas.

#### **Visión**

Episteme aspira a constituirse en un centro de capacitación de referencia la formación de mandos medios en hotelería para la ciudad de Quito, por lo que se compromete a la búsqueda y aplicación de las mejores formas, métodos y técnicas de enseñanza-aprendizaje que permitan la formación de trabajadores con el perfil exigido por el sector hotelero.

## **Ética**

Referida al proceder íntegro, responsable, digno y honorable sobre la base de una convicción corporativa de equidad, justicia y rectitud, dirigidas al cumplimiento fiel del compromiso legal y comercial de la entrega de un servicio de calidad, pactado con los clientes.

## **Proactividad**

Participación en equipo con desempeño dinámico, creativo, eficiente y efectivo de manera que se cumplan las expectativas de los clientes.

### **4.8.5. Estructura organizacional**

La finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación.

Los requerimientos para el funcionamiento de una estructura organizacional:

- Planificación y programación factibles y realizables.
- Los objetivos deben ser claros, precisos, realizables y verificables.
- Definiciones precisas de los deberes, derechos y actividad de cada persona.
- Se tiene que fijar el nivel y el área de autoridad de cada persona.
- Saber cómo y dónde obtener la información necesaria para cada actividad.
- Coordinación vertical y horizontalmente la estructura resultante.

La empresa del presente estudio propone tres áreas de funcionamiento:

### **Dirección**

Constituye la orientación de las actividades del centro en las direcciones apropiadas para la consecución de los objetivos y las metas empresariales, por un lado, y el bienestar de los clientes.

### **Administración**

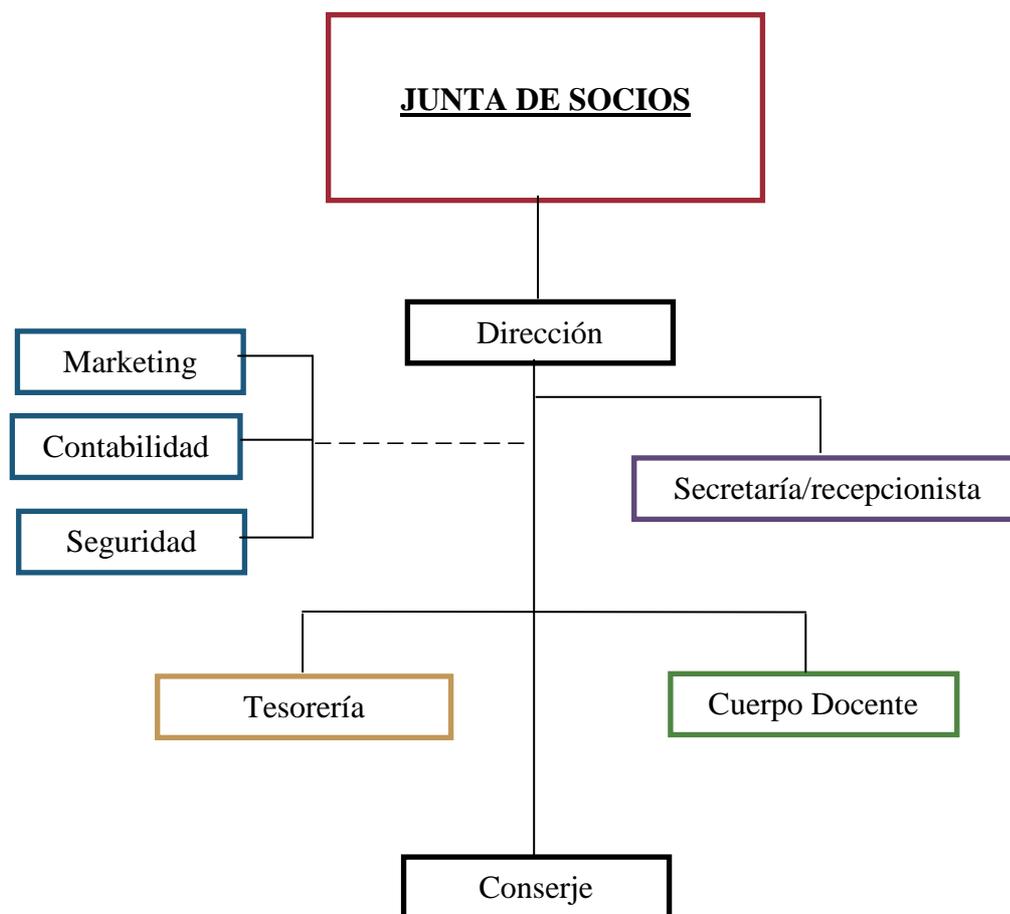
- Administrar, planificar y controlar las actividades del centro.
- Verificar el cumplimiento de los tiempos de cada programa.
- Manejo financiero y contable.
- Emisión de facturas y control de ventas del servicio.
- Emisión de cheques para pago de proveedores y acreedores.
- Compra de materiales e insumos.
- Manejo de ingresos y salidas de flujos en efectivo.

### **Producción didáctica**

- Administrar los programas de estudio, su cumplimiento y calidad.
- Administrar y verificar el estado de las aulas, componentes e insumos, y el buen funcionamiento de los elementos tecnológicos.
- Control del bodegaje y el estado de la seguridad de los elementos tecnológicos.
- Verificar el cumplimiento de los programas y contenidos.
- Asistir a los requerimientos de conocimiento de los participantes.

El organigrama permite observar de manera gráfica las distintas relaciones, dependencias, conexiones y línea de mando que existen entre los departamentos y servicios que posee una empresa.

**Gráfico No. 19. Organigrama estructural de EPISTEME CIA. LTDA.**



Elaborado por: Dayana Aguilar Beltrán, 2013.

#### **4.8.6. Descripción de funciones**

El objetivo de la descripción de los puestos de trabajo es el de definir de una manera clara y sencilla las tareas que se van a realizar en los distintos puestos de una empresa y los factores que son necesarios para llevarlas a cabo con éxito.

El conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante del cargo ejecuta de manera sistemática y reiterada se conoce como Función. Para que un conjunto de tareas o

atribuciones constituya una función, se requiere que se ejecuten de modo repetido (Chiavenato, 2004).

El contenido de un cargo se refiere a las actividades que se requieren de él. La descripción puede ser amplia o limitada; puede variar de afirmaciones generales respecto a las actividades del cargo, hasta afirmaciones altamente detalladas de cada acción requerida para hacer un trabajo (Gibson, Ivancevich, & Donnelly, 2001).

### **Miembros del Consejo Directivo**

#### **✓ Presidente**

Es el representante del conjunto de accionistas o propietarios de la Institución. Dirige las sesiones; coordina, supervisa y vigila el desempeño de los miembros del consejo y del director del centro. Propone a la asamblea de accionistas cambios y ajustes de estatutos.

#### **1. COORDINACIÓN DEL PUESTO**

Jefatura superior: Se reporta directamente a la asamblea de accionistas.

#### **2. RELACIONES INTERNAS**

Con la asamblea de accionistas, miembros del consejo y director del centro.

#### **3. SUPERVISIÓN**

A miembro del consejo y director del centro de capacitación.

#### **4. FUNCIONES**

- Responsable del funcionamiento y coordinación general del consejo.
- Preside, organiza y coordina las reuniones de la asamblea de los accionistas y elabora los correspondientes órdenes del día.
- Vigila el cumplimiento de las funciones de la dirección.
- Informar al consejo directivo.

#### **5. ESPECIFICACIONES**

- NATURALEZA Y COMPLEJIDAD

Exige gran poder de decisión y conocimiento de la actividad fundamental de la Institución.

- **FORMACIÓN Y EXPERIENCIA**

A criterio de la asamblea de accionistas.

- **COMPETENCIAS**

Las determinadas por la asamblea de accionistas.

- **INICIATIVA**

Habilidad de dirección y coordinación. Firmeza en la toma de decisiones.

- **ESFUERZO MENTAL**

Abstracción permanente en la consecución de los objetivos institucionales.

- **RESPONSABILIDADES:**

Deber y compromiso con todo documento que firma y autoriza y que puede comprometer a la Institución; responsabilidad ante la Asamblea de accionistas por la vigilancia del buen uso de los activos institucionales y su resguardo.

- ✓ **Director (Como miembro del consejo)**

Es el miembro del consejo con mayor conocimiento de la marcha, desarrollo y estado de situación de la Institución y del cumplimiento de la misión, visión, metas y objetivos.

1. **COORDINACIÓN DEL PUESTO**

Jefatura superior: Se reporta directamente al consejo directivo.

2. **RELACIONES INTERNAS**

Con los miembros del consejo.

3. **FUNCIONES**

- Responsable de comunicar, orientar, advertir e informar ante el consejo sobre el estado de situación y sus detalles sobre el funcionamiento y administración general del centro.

#### 4. ESPECIFICACIONES

- NATURALEZA Y COMPLEJIDAD

Estar al tanto, vislumbrar, distinguir y discernir alrededor de la marcha, la complejidad, problemática y perspectivas al mediano y largo plazo de la Institución.

- COMPETENCIAS

Las correspondientes a la naturaleza de máximo representante administrativo del centro.

- ESFUERZO MENTAL

Atención y concentración permanentes en todas las actividades que exigen la consecución de objetivos.

- RESPONSABILIDADES

Responder solidariamente por las acciones de la empresa; deber y compromiso con todo documento que firma y autoriza y que compromete a la Institución ante clientes, proveedores y el Estado; confidencialidad y fidelidad.

#### 5. CONDICIONES DE TRABAJO

##### 5.1. AMBIENTE

Propio de oficina.

##### 5.2. ENFERMEDADES PROFESIONALES

Riesgo de estrés y ansiedad en períodos de presión.

#### ✓ **Tesorero (como miembro del Consejo)**

Es el miembro del consejo con mayor conocimiento sobre la marcha y estado de situación económica-financiera del centro de capacitación.

#### 1. COORDINACIÓN DEL PUESTO

Se reporta e informa directamente a los miembros del consejo.

#### 2. RELACIONES INTERNAS

Con los miembros del consejo.

### 3. FUNCIONES

Informa sobre la marcha presupuestaria y los estados económicos-financieros.

### 4. ESPECIFICACIONES

- NATURALEZA Y COMPLEJIDAD

Dominio con detalles sobre los estados presupuestarios, económico y financiero del centro.

- FORMACIÓN Y EXPERIENCIA

La determinada por la administración.

- COMPETENCIAS

Las correspondientes a sus responsabilidades al interior del centro.

- ESFUERZO MENTAL

Atención y concentración permanentes en las actividades que exigen la consecución de objetivos.

- RESPONSABILIDADES

Confidencialidad y fidelidad con los intereses de la empresa; responsabilidad por el buen uso de los activos institucionales y su resguardo.

### 5. CONDICIONES DE TRABAJO

#### 5.1. ENFERMEDADES PROFESIONALES

Riesgo de estrés y ansiedad en períodos de presión.

#### ✓ Representante de docentes

Es el representante del conjunto de docentes ante el consejo. Es el funcionario con mayor conocimiento de las labores pedagógicas y su estado de situación.

#### 1. COORDINACIÓN DEL PUESTO

Se reporta directamente con los miembros del consejo.

#### 2. RELACIONES INTERNAS

Con todos los miembros del consejo.

### 3. FUNCIONES

- Informar sobre el cumplimiento de planes académicos de capacitación, programas y evaluación.

### 4. ESPECIFICACIONES

- NATURALEZA Y COMPLEJIDAD

Exige gran conocimiento de la marcha académica del centro.

- FORMACIÓN Y EXPERIENCIA

La determinada por la administración.

- COMPETENCIAS

Las relativas a sus responsabilidades al interior del centro.

- ESFUERZO MENTAL

Atención permanente a la marcha académica del centro.

- RESPONSABILIDADES

Responder por el trabajo académico, su estado de situación, problemática y perspectivas.

#### ✓ **Director (como responsable de la marcha)**

Es el representante de la Institución frente a terceros. Dirige las actividades. Planifica, supervisa, vigila y evalúa el desempeño de todas las áreas de las que se compone la empresa.

### 1. COORDINACIÓN DEL PUESTO

Jefatura superior: se reporta directamente a los accionistas.

### 2. RELACIONES

#### 2.1. INTERNAS

Con todo el personal de la institución.

## 2.2. EXTERNAS

Clientes, proveedores, representantes de organismos públicos de control e instituciones privadas que deseen establecer contacto.

3. SUPERVISIÓN a todo el personal del centro de capacitación.

## 4. FUNCIONES

- Responsable del funcionamiento y administración general del centro. Vigila el cumplimiento de la misión y la visión.
- Supervisión del cumplimiento de planes, programas y evaluación.
- Toma de decisiones en niveles determinados y según la autorización del consejo directivo.
- Dispone y controla la ejecución de las actividades académicas en conformidad con los planes de estudio.
- Dirige la elaboración de presupuestos y los presenta para la aprobación del consejo directivo.
- Revisa y aprueba los estados financieros
- Ejecuta y controla las partidas presupuestarias.
- Responsable del cumplimiento y control de los depósitos bancarios.
- Informa al consejo directivo.
- Administración de contratos de marketing, seguridad y limpieza.
- Autoriza las compras.
- Selecciona y contrata el personal.
- Capacitación y actualización permanente del personal docente y administrativo.

## 5. ESPECIFICACIONES

### • NATURALEZA Y COMPLEJIDAD

Exige gran poder de decisión; trabajo a presión para lograr los objetivos institucionales.

### • FORMACIÓN Y EXPERIENCIA

Título en Ingeniería Comercial o Administración de Empresas; con edad entre los 30 y 40 años; alto nivel de conocimiento de inglés escrito y hablado; 3 años de experiencia mínima; poseer conocimientos sobre capacitación de adultos, proyectos computacionales y administración de hardware.

- **COMPETENCIAS**

Liderazgo, seguridad, ingenio, capacidad de transmitir dinamismo y actitudes propositivas

- **INICIATIVA**

Habilidad de dirección; firmeza en la toma de decisiones y socialmente extrovertido.

- **ESFUERZO MENTAL**

Atención y concentración permanentes en todas las actividades que exigen la consecución de objetivos.

- **RESPONSABILIDADES**

Responder por el trabajo de sus subordinados y responder solidariamente por las acciones de los mismos; deber y compromiso con todo documento que firma y autoriza y que compromete a la Institución ante clientes, proveedores y el Estado; confidencialidad y fidelidad con los intereses de la empresa; responsabilidad por la seguridad de los subordinados y pasantes matriculados, y por el buen uso de los activos institucionales y su resguardo.

6. **CONDICIONES DE TRABAJO**

6.1. **AMBIENTE**

Propio de oficina.

6.2. **ENFERMEDADES PROFESIONALES**

Riesgo de estrés y ansiedad en períodos de presión.

6.3. **MAQUINARIA, EQUIPOS Y HERRAMIENTAS A UTILIZAR PARA SUS FUNCIONES**

Exclusivos de oficina.

## ✓ **Secretaria/recepcionista**

Es la asistente del director en todas las actividades que este desarrolla y es la primera persona en entregar con su presencia un perfil empresarial del centro. Es apoyo para todas las áreas de la empresa. Discierne y administra la información que proviene de la dirección, según los niveles de confidencialidad. Genera un ambiente de respeto, transparencia, eficiencia y eficacia.

### 1. COORDINACIÓN DEL PUESTO

Jefatura superior: Se reporta directamente al director.

### 2. RELACIONES

#### 2.1. INTERNAS

Con todo el personal de la institución.

#### 2.2. EXTERNAS

Clientes, proveedores y público en general.

### 3. SUPERVISIÓN

Al conserje y personal de seguridad.

### 4. FUNCIONES

- Recepción, resguardo, procesamiento, tramitación, confección y envío de la documentación física y virtual de entrada y salida.
- Control y distribución de comunicaciones telefónicas, fax y mails.
- Administración de manuales y del archivo de la empresa.
- Recepción y orientación a visitas.
- Asistencia a la Dirección.
- Registro y ordenamiento de la agenda de actividades del director.

### 5. ESPECIFICACIONES

#### • NATURALEZA Y COMPLEJIDAD

Exige gran capacidad de organización, discreción, fidelidad y comprometimiento.

- **FORMACIÓN Y EXPERIENCIA**

Título en secretariado con conocimiento de inglés; con edad comprendida en los 20 y 35 años de edad; 3 años de experiencia mínima.

- **COMPETENCIAS**

Diligencia, celo, fidelidad, probidad.

- **INICIATIVA**

Habilidad y efectividad en sus funciones.

- **ESFUERZO MENTAL**

Atención y concentración a las órdenes recibidas, determinación de prioridades, administración de premuras inherentes a su cargo.

- **RESPONSABILIDADES**

Control del trabajo de la recepción y seguridad; control y recaudo de toda documentación y administración de confidencialidad; supervisión del buen uso de los activos institucionales y su resguardo.

6. **CONDICIONES DE TRABAJO**

6.1. **AMBIENTE**

Propio de oficina.

6.2. **ENFERMEDADES PROFESIONALES**

Riesgo de estrés y ansiedad en períodos de presión.

6.3. **MAQUINARIA, EQUIPOS Y HERRAMIENTAS A UTILIZAR PARA SUS FUNCIONES**

Exclusivos de oficina.

✓ **Tesorería**

Brinda soporte en la administración económica del centro. Alerta permanentemente sobre el estado de situación. Plantea o sugiere la mejor distribución de los recursos financieros, sobre bases contables mide el desempeño.

## 1. COORDINACIÓN DEL PUESTO

Jefatura superior: Se reportan directamente con el director del centro.

## 2. RELACIONES

### 2.1. INTERNAS

Con la dirección, personal que percibe salarios y los clientes.

### 2.2. EXTERNAS

Clientes, bancos, proveedores y, previa autorización de la dirección, con representantes de organismos públicos de control.

## 3. FUNCIONES

- Control, registro, administración y resguardo de ingresos y egresos bajo la supervisión de la dirección.
- Elaboración de informes económicos - financieros requeridos por el consejo directivo y la dirección.
- Elaboración y análisis de estados financieros.
- Asesoría en la adquisición de financiamientos.
- Realizar, previa autorización de la dirección, las compras requeridas.
- Realizar, previa autorización de la dirección, los pagos a proveedores.
- Asistir a los requerimientos de la dirección.

## 4. ESPECIFICACIONES

### • NATURALEZA Y COMPLEJIDAD

Exige de conocimientos de carácter legal y tributario. Control estricto de planes y flujos financieros.

### • FORMACIÓN Y EXPERIENCIA

Título en Contabilidad, Economía o Ingeniería en Finanzas; con edad entre 25 y 45 años de edad; 3 años de experiencia mínima; poseer conocimientos sobre paquetes computacionales contables y de flujos financieros.

### • COMPETENCIAS

Diligencia, celo, fidelidad, probidad.

- INICIATIVA

Prever la información necesaria para la toma de decisiones económicas y financieras de la dirección.

- ESFUERZO MENTAL

Concentración permanente en la aplicación de los conocimientos de administración económica, financiera, contable y tributaria.

- RESPONSABILIDADES

Responder por el ejercicio delicado de sus funciones; confidencialidad y fidelidad con los intereses de la empresa; responsabilidad por la seguridad de los manejos de activos; control del resguardo y métodos de los activos institucionales.

## 5. CONDICIONES DE TRABAJO

### 5.1. AMBIENTE

Propio de oficina.

### 5.2. ENFERMEDADES PROFESIONALES

Riesgo de estrés y ansiedad en períodos de presión.

### 5.3. MAQUINARIA, EQUIPOS Y HERRAMIENTAS A UTILIZAR PARA SUS FUNCIONES

Exclusivos de oficina.

#### ✓ **Docentes**

Es el personal responsable de la planificación, coordinación, ejecución, evaluación y control de las actividades académicas. Se trata de trabajadores hoteleros con amplia experiencia en labores de mandos medios y labores de enseñanza – aprendizaje. El instructor de Inglés requiere adicionalmente al título, la experiencia en labores docentes en una universidad o un instituto de idiomas reconocido.

## 1. COORDINACIÓN DEL PUESTO

Jefatura superior: Se reportan directamente con el director del centro y los clientes.

## 2. RELACIONES

### 2.1. INTERNAS

Con todas las áreas del centro.

### 2.2. EXTERNAS

Clientes.

## 3. FUNCIONES

- Administración del cumplimiento y ejecución del plan específico de su área de estudios.
- Responsables de la conducción técnica y didáctica del centro.
- Asistencia permanente ante la solicitud expresa de los alumnos.
- Administra y controla las fichas personales de los pasantes, pruebas y plantillas de asistencia.
- Elabora programas y determina formas de evaluación.
- Responsables del estado y funcionamiento de implementación didáctica tecnológica.
- Control de asistencias.
- Elaboración de informes.
- Elaboración de certificados para egresados.

## 4. ESPECIFICACIONES

### • NATURALEZA Y COMPLEJIDAD

Exige de conocimientos y metodología pedagógica. Experiencia para entregar conocimientos específicos a pedido de los pasantes.

### • FORMACIÓN Y EXPERIENCIA

1. Instructor de Inglés: título superior en Idioma Inglés; con edad entre 25 y 45 años; conocimiento y experiencia en manejo de hardware para aprendizaje de Inglés.

2. Trabajadores hoteleros con amplia experiencia en labores de mandos medios y labores de enseñanza – aprendizaje; con edades entre los 25 y 45 años de edad; conocimiento del medio y del sector hotelero.

- **COMPETENCIAS**

Presteza, proponer y planear procesos formativos, capacidad de síntesis y sistematización, probidad.

- **INICIATIVA**

Prever la información necesaria para el cumplimiento de los programas de capacitación.

- **ESFUERZO MENTAL**

Concentración permanente en la aplicación de los conocimientos en las labores docentes.

- **RESPONSABILIDADES**

Responder por el ejercicio delicado de sus funciones en la asistencia a los pasantes, su desarrollo y evaluación; confidencialidad de los programas, contenidos y métodos de estudio de la empresa; control y resguardo del equipamiento técnico pedagógico, así como del estado de las aulas, muebles y demás elementos de enseñanza pedagógica.

5. **CONDICIONES DE TRABAJO**

5.1. **AMBIENTE**

Propio de aulas y laboratorios de estudio.

5.2. **ENFERMEDADES PROFESIONALES**

Riesgo de irritación de sistema laríngeo.

5.3. **MAQUINARIA, EQUIPOS Y HERRAMIENTAS A UTILIZAR PARA SUS FUNCIONES**

Exclusivos de aula y oficina.

## ✓ Conserje

Es la persona con responsabilidades sobre el estado de limpieza y mantenimiento de las instalaciones.

### 1. COORDINACIÓN DEL PUESTO

Jefatura superior: Se reporta directamente al director y a la secretaria.

### 2. RELACIONES

#### 2.1. INTERNAS

Con todas las áreas del centro.

### 3. FUNCIONES

- Responsable de la limpieza y el estado general de la infraestructura física del centro.
- Desarrollo de actividades de asistencia según requerimientos del personal administrativo.
- Actividades de mensajería a solicitud de la dirección y la secretaria.

### 4. ESPECIFICACIONES

#### • NATURALEZA Y COMPLEJIDAD

Persona en 25 y 45 años de edad con características de agilidad, discreción, fidelidad y comprometimiento.

#### • COMPETENCIAS

Presteza, iniciativa, lealtad, honradez

#### • INICIATIVA

Carácter extrovertido; habilidad, eficacia y efectividad en sus funciones.

#### • RESPONSABILIDADES

Mantenimiento primario de las instalaciones; resguardo de seguridades; manejo cuidadoso en el transporte y limpieza de los activos institucionales y su resguardo.

### 5. CONDICIONES DE TRABAJO

## MAQUINARIA, EQUIPOS Y HERRAMIENTAS A UTILIZAR PARA SUS FUNCIONES:

Exclusivos de limpieza, mínimos de mantenimiento en: pintura, cerrajería, gasfitería, electricidad, etc.

### **4.9. Estudio Legal**

La viabilidad de la empresa se inicia con el estudio de los aspectos legales. Se tienen que investigar todas las leyes que tengan injerencia directa o indirecta en la diaria operación de la empresa.

Toda persona jurídica que ejerce actividades de comercio debe cumplir con los requisitos formales, los mismos que difieren entre una persona natural y una jurídica. Según el Código Civil Ecuatoriano, una persona jurídica es una persona ficticia, capaz de ejercer derechos y contraer obligaciones civiles y de ser representada judicial y extra judicialmente.

Para ello, ante notario público, debe inscribirse en forma de escritura pública la constitución; estructura; capital social con el detalle de su integración y la distribución de acciones; propietarios con los detalles de nacionalidad y domicilio; estatutos; objeto; duración de la compañía; junta general, ordinarias y extraordinarias con el detalle del quórum de instalación; administración y representación; nombramiento de director y atribuciones; beneficios, reservas, fiscalización y liquidación; y, declaraciones adicionales y firmas de los comparecientes.

**Tabla No. 33. Estructura de participación de EPISTEME CIA. LTDA.**

<b>Nombre de los socios</b>	<b>N° de participaciones</b>	<b>Valor suscrito USD</b>	<b>Porcentaje de participación</b>
Arq. Alfonso Aguilar Cazar	250	20.000	50
Srta. Dayana Aguilar Beltrán	150	10.000	30
Arq. Andrés Aguilar Beltrán	100	10.000	20
<b>Total</b>	<b>500</b>	<b>\$ 40.000</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Dayana Aguilar Beltrán, 2013.

#### **4.9.1. Finalidad de la Empresa**

La finalidad de EPISTEME CIA. LTDA. será la capacitación de personas con aspiraciones de laborar para el sector hotelero de la ciudad de Quito, en conformidad con el perfil esperado por los demandantes de mandos medios.

#### **4.9.2. Domicilio legal**

El domicilio legal de EPISTEME CIA. LTDA. será la ciudad de Quito en el sector de “La Mariscal”, en la calle Baquedano E7-48 y Reina Victoria.

#### **4.9.3. Constitución de la empresa**

El centro de capacitación para mandos medios del sector hotelero es una institución que se enmarca dentro de las empresas de responsabilidad limitada, de acuerdo con la Ley de Compañías en su Art. 92:

“{...} la que se contrate entre tres o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el

comercio bajo una razón social o denominación objetiva, a la que se añadirá, en todo caso, las palabras “Compañía Limitada” o su correspondiente abreviatura”

#### **4.9.3.1. Registros**

Según la Superintendencia de Compañías, los pasos a seguirse para la creación del centro de capacitación EPISTEME CIA. LTDA. son:

- Reservar el nombre y actividad de la empresa en la Superintendencia de Compañías.
- Apertura de cuenta de integración del capital.
- Elevar a escritura pública la constitución de la compañía en una notaría.
- Presentar en la Superintendencia de Compañías tres copias de la escritura pública con el oficio del abogado y papeleta de la cuenta de integración.
- Retirar en la Superintendencia de Compañías la resolución aprobatoria o las correcciones a realizar.
- Publicar en un periódico de amplia circulación de la ciudad el extracto otorgado por la Superintendencia de Compañías y adquirir tres ejemplares para: el Registro Mercantil, Superintendencia de Compañías y archivos de la Empresa.
- Marginar las resoluciones para el Registro Mercantil, en la misma notaría donde se elevaron las escrituras de constitución.
- Inscribir en el municipio de Quito las patentes y solicitar certificado de no constar en la Dirección Financiera Tributaria.
- Inscribir en el Registro Mercantil el nombramiento del Representante Legal.
- Presentar en la Superintendencia de Compañías los siguientes documentos:
  - Escritura con la respectiva resolución de la Superintendencia inscrita en el Registro Mercantil.
  - Un ejemplar del periódico donde se publicó el extracto.
  - Copias del nombramiento inscrito en el registro mercantil.

- Copia de la cédula de ciudadanía del representante legal.
- Copia de pago de agua, luz o teléfono.
- Al revisar esta documentación la Superintendencia devuelve:
  - Formulario del RUC.
  - Cumplimiento de obligaciones y existencia legal
  - Datos generales
  - Nómina de accionistas
  - Oficio al Banco (para el retiro de los fondos de integración del capital)
- Estos documentos son entregados con posterioridad al SRI para la obtención del RUC.
- Registrar en el IESS en la historia laboral.

#### **Registro del nombre y actividad de la empresa:**

Según la información tomada de la Superintendencia de Compañías, una vez definido el nombre y actividad de la empresa, se requiere:

- Solicitar la reserva del nombre en la Superintendencia de Compañías para garantizar su originalidad.
- Incorporar en el escrito de la constitución de la empresa, el nombre reservado, actividad, nacionalidad, domicilio y la participación de acciones.
- Elevar a escritura pública tres copias de la constitución, para presentarla en la Superintendencia de Compañías con un oficio donde se adjuntarán el extracto o el oficio de correcciones.
- Publicar en el periódico de amplia circulación el extracto entregado por la Superintendencia de Compañías y adquirir tres ejemplares.
- Completados los trámites en el Registro Mercantil y el Municipio e ingresar los documentos habilitantes a la Superintendencia de Compañías para ratificar el nombre de la empresa.

### **Apertura de la cuenta de integración del capital**

A la entidad financiera escogida se presentarán los siguientes documentos:

- Absolución de denominaciones.
- Carta de la Empresa solicitando la integración del capital con el detalle de los socios y aporte de cada uno.
- Copia de cédulas y papeleta de votación a color de los socios.
- Una referencia personal.
- Planilla actualizada de pago de servicios.
- Desarrollar una entrevista inicial.
- Realizar el depósito inicial.

### **Registro de patentes municipales**

Para personerías jurídicas nuevas se necesita:

#### **Inscripción del RUC**

El SRI exige la siguiente documentación:

- Formulario RUC 01-A, con los datos de la empresa.
- Original y copia de la escritura de constitución de la empresa.
- Original y copia del nombramiento del representante legal.
- Original y copia de la cédula y papeleta de votación del representante legal.
- Planilla actual de pago de servicios.
- Contrato de arrendamiento legalizado
- Carta de compromiso firmado por el contador.

### **Registro de la historia laboral en el IESS**

En el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social se deben registrar:

- Copia del RUC
- Copia de la cédula y papeleta de votación del representante legal.

- Copia del nombramiento del representante legal.
- Copia de los contratos de trabajo legalizados en el Ministerio de Trabajo.
- Copia de pago de agua, luz o teléfono.

#### **4.9.3.2. Permisos y trámites.**

Jefatura de la División de Educación Popular de Pichincha del Ministerio de Educación. Requisitos para la creación o renovación de licencias para los centros de inglés y centros de capacitación ocupacional.

1. Datos informativos.
2. Estudio socio-económico del lugar donde va a funcionar el centro.
3. Justificación: (Porqué crear o renovar el centro).
4. Objetivos: generales y específicos.
5. Misión.
6. Visión.
7. Indicadores de gestión.
8. Programa analítico por cursos (cada unidad de trabajo tendrá su objetivo específico).
9. Actividades.
10. Plan de trabajo.
11. Tiempo de duración del curso.
12. Horario de trabajo y jornada.
13. Documentos de idoneidad (títulos certificados del SENECYP).
14. Cuadros H1 y H2.
15. Presupuesto.
16. Contratos.
17. Arrendamiento.
18. Inventario.

## Cuadro H1

Centro o colegio:

Especialidad:

Cantón:

Parroquia:

Información requerida: N°; cargo; títulos que posee; otorgado N° refrendación; materia que dicta; institución que ha laborado; firmas.

Firmas de: director (a) del centro o colegio; supervisor (a); secretaria (o).

## Cuadro H2

Centro o Colegio:

Especialidad:

Cantón:

Parroquia:

Información requerida: N°; apellidos y nombres; asignatura a su cargo; cursos; horas semanales; comisiones.

Firmas de: director (a) del centro o colegio; supervisor (a); secretaria (o). (Anexo No. 3).

### **Permiso de funcionamiento del Ministerio de Salud Pública.**

Se deben cumplir los siguientes requisitos:

- Solicitud del permiso de funcionamiento.
- Planilla de inspección sanitaria del local de funcionamiento.
- Copia del título profesional del responsable.

### **Permiso de funcionamiento del Cuerpo de Bomberos.**

Se deben cumplir los siguientes requisitos:

- Presentar la solicitud de inspección en el Departamento de Prevención Incendios y Control.
- Copia de la factura de compra de extintores o de recarga a nombre del representante legal.

## **CAPÍTULO V**

### **EL ESTUDIO ECONÓMICO FINANCIERO**

El objetivo fundamental de todo estudio económico financiero –EEF–, es calcular la previsión de la rentabilidad final de la inversión para los accionistas de una empresa, para poder decidir si esta es financieramente viable. Otros aspectos que se pueden controlar mediante un EEF son: la evolución temporal de la inversión a lo largo del periodo de concesión del proyecto, detección de las necesidades de financiación al inicio y durante el proyecto, detección de riesgos y toma de decisiones estratégicas para la empresa, entre otros.

El Estudio Económico Financiero permitirá conocer la inversión requerida para la implementación del Centro de Capacitación EPISTEME, su financiamiento, los costos operativos, el capital de trabajo, el flujo de caja, la capacidad de pago, el punto de equilibrio, indicadores de evaluación financiera, el período de recuperación del capital, el valor actual neto, la tasa interna de retorno y la relación costo beneficio.

Mediante el desarrollo del estudio financiero se podrá conocer la inversión que se necesita, las fuentes de financiamiento, el balance actual de la Empresa, previo a su puesta en marcha, la capacidad de pago que se necesita para cubrir los diversos gastos y la rentabilidad del proyecto en base a indicadores, lo que ayudará a tener una perspectiva clara del proyecto a emprender.

#### **5.1. Objetivos del estudio financiero**

1. Sintetizar la posición financiera de la empresa dentro del período establecido y determinar los resultados de sus operaciones a través de los respectivos estados financieros.
2. Determinar la inversión así como los costos y gastos que se necesitan para la consecución del proyecto, para de esta manera realizar un flujo de caja e indicadores financieros acertados y determinar la rentabilidad del mismo.

3. Realizar un análisis financiero en base a indicadores que demuestren la rentabilidad y recuperación de la inversión.

## **5.2. La economía en el Ecuador**

En la segunda mitad de la década de los noventa, los ecuatorianos observaron la mayor crisis política, económica y social que recuerde el siglo XX, situación que se vio empeorada por el impacto económico del fenómeno El Niño en 1997-1998 y la caída brusca del precio del petróleo en 1999. El crecimiento del PIB cayó de 3,4% en 1997 a - 7,3% en 1999.

En 1999, la inflación alcanzó el 63%, conduciendo al país a una grave recesión económica y caída de los ingresos reales de la población. Entre 1997 y enero de 2000 la moneda se devaluó más de 800% respecto del dólar americano, estableciéndose la dolarización del sistema monetario. En diciembre de 2000 la inflación cerró en 96%.

El desempleo urbano aumentó de 9% en 1998 a 17% en 1999; en diciembre 2000 bajó a 9%, caída atribuida en parte a la emigración masiva de población desempleada. En 1999, la población en condición de pobreza llegó a 69% (55% de la población urbana; 88% de la rural). En 1998, el decil más rico de población acumuló 41% del ingreso nacional, 68 veces lo acumulado en el decil más pobre (0,6%). En 1999, el analfabetismo fue 8% en varones y 12% en mujeres; 30% en la población indígena.

Esta situación contrasta con el quinquenio 2006-2010, donde la inflación anual promedio para el período alcanzó el 4,82%; el promedio del barril de petróleo se situó en \$ US 63,61; el PIB ha observado un crecimiento promedio anual del 3,27%; el desempleo que a causa de la crisis económica mundial del 2008 alcanzó el 9%, en el año 2011 se ubica en el 6%; y, el salario nominal promedio a diciembre de cada año pasó de \$ US 186,60 en el 2006 a \$ US 279,85 en el 2010, lo que significa un

incremento promedio anual del orden del 10,7% (Banco Central del Ecuador, 2012) (El Comercio, 2011) .

A la comparación de estos dos quinquenios, deben agregarse los resultados económicos del año 2011. El Producto Interno Bruto alcanzó cifras históricas al situarse en los tres primeros trimestres del año en 8,9%; 9,3%; y 9,0%, respectivamente, frente a una inflación estimada en 5,53%.

Según los portavoces del Banco Central del Ecuador, las razones para que la economía ecuatoriana continúe en alza se deben básicamente al mejoramiento de la actividad no petrolera, pues el valor agregado de este segmento creció en el 11,2% mientras que el petrolero aumentó en el 5,1%.

Cabe anotarse, que el presupuesto del Estado para el 2011 se calculó en 73 dólares el barril, pero este bordeó en ocasiones los 110 dólares, hecho que para algunos analistas, es la causa principal del boyante estado económico. El crecimiento del crédito de consumo se incrementó en el 56%, con respecto al 2010. Los bancos privados colocaron en el mercado una cifra superior a los 35 mil millones de dólares, la banca pública y las cooperativas alrededor de 6 mil millones cada una. El país terminó el 2011 con Reservas Internacionales de Libre Disponibilidad (RILD) promedio de \$3.861,81 millones.

### **5.3 NEC y NIIF**

En lo que se refiere a la reforma contable motivado por el proceso de globalización e integración de los mercados, hace prioritaria la conjunción de la información financiera, que hace que las entidades de los diferentes países proporcionan a los inversores, analistas y a cualquier interesado, lo que ha motivado que diversos países implementen, un marco de información financiera conocido como Normas Internacionales de Información Financiera NIIF.

Este proceso se ha iniciado por las entidades de la Unión Europea, a partir del 2005 y sus objetivos es el aumento de transparencia de información y la obtención de un raso apropiado de comparabilidad entre los estados financieros.

Algunos de los temas en los que se aprecian cambios son:

<b>SISTEMA TRADICIONAL</b>	<b>NIIF – NIC</b>
Por control del gobierno	Carácter predictivo
Orientados a dueños y gobiernos	Para múltiples usuarios
Limitada información	Mayor requerimiento de revelación
Mucha influencia tributaria	Lo contable separado de lo tributario

Fuente: (Zapata, Análisis Práctico Guía de Implementación de Normas Internacionales de Información Financiera, 2010)

### **Presentación de estados financieros**

**NIC 1.** La NIC establece que los estados financieros reflejarán razonablemente la situación, el desempeño financiero y los flujos de efectivo de la entidad. Esta presentación razonable exige proporcionar la imagen fiel de los efectos de las transacciones, así como de otros eventos y condiciones, de acuerdo con las definiciones y los criterios de reconocimiento de activos, pasivos, ingresos y gastos fijados en el marco conceptual. Se presume que la aplicación de las NIIF acompañada de información adicional cuando sea preciso dará lugar a estados financieros que proporcionen una presentación razonable. Nuevas denominaciones: balance, estado de cambios en el patrimonio neto y notas.

La Norma mantiene y describe las siguientes consideraciones generales sobre los estados financieros:

- Hipótesis de negocio en marcha
- Base contable de acumulación o devengo
- Uniformidad en la presentación
- Compensación; no permitida

- Información comparativa, período anterior. (Zapata, 2010)

### **Clasificación del balance**

**NIC 60.** El formato del balance debe distinguir entre activos corrientes y no corrientes, así como los pasivos corrientes y no corrientes.

### **Activos**

**MC 49a.** Un activo es un recurso controlado por la entidad como resultado de hechos pasados y del que se espera obtener en el futuro beneficios económicos para la entidad.

**NIC 1.66.** Un activo se debe clasificar como corriente cuando:

- Se espera que se venda o se consuma en el ciclo normal de operación de la entidad.
- Se mantenga principalmente por motivos de negociación
- Se espera que se realice en los doce meses posteriores a la fecha del balance.
- Se trata de efectivo o activos equivalentes de efectivo que no estén restringidos en su uso durante los próximos doce meses como mínimo.

Todos los demás activos se clasifican como activos no corrientes.

### **Activos Intangibles**

**NIC 38.8.** Un activo intangible se define como un activo identificable, de carácter no monetario y sin apariencia física, del cual la entidad espera obtener en el futuro beneficios económicos.

**NIC 38.9.** Ejemplos de activos intangibles: patentes, marcas comerciales, derechos de autor, de franquicia.

**NIC 38.12.** Un activo se considera intangible cuando:

- Es separable, es decir que se puede separar del resto de la entidad para su venta, traspaso, intercambio, alquiler individualmente o conjuntamente con un contrato.
- Surge de derechos contractuales o legales.

### **Pasivos**

**MC 49b.** Un pasivo es una obligación presente en la entidad, derivada de hechos pasados, cuya liquidación se espera que suponga una salida de recursos que afectará a los beneficios económicos de la entidad.

**NIC 1.69-73.** Un pasivo se debe clasificar como corriente cuando:

- Se espera pagarlo en el ciclo normal de operación de la entidad.
- Se mantenga principalmente por motivos de negociación.
- Se espera que se liquide dentro de los 12 meses posteriores a la fecha del balance.
- La entidad no tenga el derecho de diferir el pago de este pasivo durante los próximos 12 meses como mínimo.

Todos los demás se clasifican como pasivos no corrientes.

### **Patrimonio**

**MC 49c.** El patrimonio equivale al importe residual de los activos de la entidad tras deducir todos los pasivos.

Generalmente se subdivide en: capital suscrito, resultados acumulados, Otras reservas.

### **Partidas del estado de resultados**

Como mínimo en el estado de resultados se deben incluir los siguientes títulos, cuando sean significativos:

- Ingresos ordinarios
- Gastos financieros
- Gasto por impuestos
- Resultado del Ejercicio

## **Gastos e ingresos**

**MC 70.** Ingresos son los incrementos en los beneficios económicos, obtenidos en el período contable en forma de incrementos del valor de los activos o reducciones de los pasivos, que originan aumentos del patrimonio, diferentes a las aportaciones de los propietarios.

Gastos son disminuciones de los beneficios económicos producidos durante un período contable en forma de reducciones del valor de los activos o aumentos de los pasivos que supongan disminuciones en el patrimonio, diferentes a las distribuciones realizadas a los propietarios.

## **Clasificación de los gastos**

**NIC 199, 102, 103.** Los gastos deben ser presentados de acuerdo con las siguientes clasificaciones:

- **Por su naturaleza**
  - Depreciación
  - Compra de materiales
  - Transporte
  - Sueldos y salarios
  - Publicidad
- **Por su función**
  - Costo de ventas
  - Gastos de distribución
  - Gastos administrativos

### **Estado flujos de efectivo**

**NIC 7.6.** Los flujos de efectivo son las entradas y salidas de efectivo y de los equivalentes al efectivo.

### **Actividades de operación**

Son las actividades que se derivan de transacciones que constituyen la principal fuente de ingresos ordinarios de la entidad, así como otras actividades que no pueden clasificarse como de inversión o de financiamiento.

**NIC 7.14.** Cobros procedentes de las ventas de bienes y prestación de servicios.

Cobros procedentes de regalías, cuotas, comisiones y otros ingresos.

Pagos a proveedores por el suministro de bienes y servicios.

Pagos a y por cuenta de los empleados.

Pagos o devoluciones de los impuestos sobre beneficios.

### **Actividades de inversión**

Son las actividades de adquisición y enajenación de activos a largo plazo y otras inversiones no incluidas en los equivalentes al efectivo.

**NIC 7.16.** La compra o venta de activos materiales o inmateriales y otros activos a largo plazo.

Cobros y pagos de préstamos realizados.

### **Actividades de financiamiento**

Son las actividades que producen cambios en el tamaño y composición del patrimonio y de los préstamos recibidos por la entidad.

**NIC 7.17.** Cobros procedentes de la emisión de acciones.

Cobros procedentes de la emisión de préstamos, bonos, hipotecas y otros préstamos.

Rembolsos para amortizar préstamos.

## 5.4 Inversiones

Las inversiones bien sea a corto o largo plazo representan colocaciones que la empresa realiza para obtener un rendimiento de ellos o bien recibir dividendos que ayuden a aumentar el capital de la empresa.

Las inversiones a corto plazo si se quiere son colocaciones que son prácticamente efectivas en cualquier momento a diferencia de las de largo plazo que representan un poco más de riesgo dentro del mercado. Las inversiones son consideradas como la transformación de bienes circulantes o líquidos en bienes rentables o productivos. Para EPISTEME CIA. LTDA. es necesario un capital y estará conformado por la suma total de las inversiones.

### 5.4.1 Inversión total

La inversión total del proyecto comprende todos los activos fijos y el capital de trabajo, las inversiones son orientadas parcialmente para cada uno de estos rubros necesarios para iniciar el proyecto, dichas inversiones serán financiadas por recursos propios y de terceros.

Con la información del estudio técnico se puede determinar la inversión total de EPISTEME CIA. LTDA., la cual se presenta en el cuadro siguiente:

**Tabla No. 34. Inversión total**

<b>INVERSIÓN</b>	<b>TOTAL (USD)</b>
<b>Activos fijos</b>	20.732,00
<b>Capital de trabajo</b>	33.532,36
<b>Inversión total</b>	<b>54.264,36</b>

Elaborado por: Dayana Aguilar Beltrán, 2013, Tabla N° 35, Tabla N° 37.

La inversión total corresponde a un período de producción, esto es un trimestre.

#### **5.4.1.1. Inversión en activos fijos**

Son aquellas inversiones que se consignan para la adquisición de bienes tangibles de la empresa. Los activos fijos tangibles justamente son cosas palpables y visibles, pueden ser acuerdo a sus propiedades físicas.

**Activo fijo.** Según Nasser Sapag “Comprende el conjunto de cuentas que registran los bienes de cualquier naturaleza que se posean, con la intención de emplearlos en forma permanente para el desarrollo del giro normal del negocio” (Nasser, 2011)

Los activos fijos se definen como los bienes que una empresa utiliza de manera continua en el curso normal de sus operaciones; representan al conjunto de servicios que se recibirán en el futuro a lo largo de la vida útil de un bien adquirido.

Para que un bien sea considerado activo fijo debe cumplir las siguientes características:

1. Ser físicamente tangible.
2. Tener una vida útil relativamente larga (por lo menos mayor a un año o a un ciclo normal de operaciones, el que sea mayor).
3. Sus beneficios deben extenderse, por lo menos, más de un año o un ciclo normal de operaciones, el que sea mayor. En este sentido, el activo fijo se distingue de otros activos (útiles de escritorio, por ejemplo) que son consumidos dentro del año o ciclo operativo de la empresa.
4. Ser utilizado en la producción o comercialización de bienes y servicios, para ser alquilado a terceros, o para fines administrativos. En otras palabras, el bien existe con la intención de ser usado en las operaciones de la empresa de manera continua y no para ser destinado a la venta en el curso normal del negocio.

**Tabla No. 35. Inversión fija**

<b>COSTO</b>	<b>TOTAL (USD)</b>	<b>Tabla de origen</b>
Muebles y enseres	10.800,00	29
Equipo de oficina	293,00	30
Equipo de computación	9.639,00	31
<b>Total de activos fijos</b>	<b>20.732,00</b>	

Elaborado por: Dayana Aguilar Beltrán, 2013.

Los muebles y enseres están conformados por 4 pizarrones, 4 televisiones, 4 DVD y 4 grabadoras de video para uso didáctico por parte de los instructores; 76 mesa modulares y sus correspondientes sillas individuales de aula y, 4 estanterías de soporte de los equipos y todo con lo que operará el área administrativa que son los bienes adquiridos por la empresa y destinados a la administración como: 3 escritorios, 3 sillas giratorias, 3 mesas modulares, 1 sofá espera, 1 counter, 3 anaqueles, 3 archivadores, 3 aparadores, 1 mesa de sesiones y 8 sillas fijas.

Los equipos de oficina comprende los equipos adquiridos por la empresa como: 1 teléfono fax y 4 teléfonos; El equipo de oficina es el considerado como mínimo indispensable para garantizar la marcha administrativa de EPISTEME CIA. LTDA.

Los equipos de computación están conformados por 21 computadoras tanto para el laboratorio y para el área administrativa y 2 impresoras copiadoras y los software es editado todos los años con cambios o incrementos en los contenidos y con condiciones tecnológicas de adaptación a nuevos tipos de hardware. Para la estimación presupuestaria de los próximos cuatro años se considerará la inflación en los E.U. del último período de los últimos 4 años (El País, 2012).

**Tabla No. 36. Tasa promedio de inflación anual en los Estados Unidos.**

<b>Año</b>	<b>Inflación (%)</b>
2009	1,8
2010	2,1
2011	2,3
2012	2,1
Promedio	2,1

Elaborado por: Dayana Aguilar Beltrán, 2013, (Banco Central del Ecuador, 2012) y El País (El País, 2012)

#### **5.4.1.2. Inversión en capital de trabajo**

El capital de trabajo es el recurso económico destinado al funcionamiento inicial y permanente del negocio, que cubre el desfase natural entre el flujo de ingresos y egresos entre los activos circulantes y los pasivos circulantes.

En otras palabras, cualitativamente es el excedente del activo circulante sobre el pasivo circulante, o el importe del activo circulante que ha sido suministrado por los acreedores a largo plazo y por los accionistas. Cuantitativamente, es el importe del activo circulante. En esta interpretación se considera que el activo circulante es el capital bruto de trabajo y el excedente del activo circulante sobre el pasivo circulante es el capital neto del trabajo.

Todos los recursos destinados a que un proyecto se ponga en marcha constituyen el capital de trabajo. El capital de trabajo sólo se usa para financiar la operación de un negocio y dar margen a recuperar la cartera de ventas. Es la inversión en activos a corto plazo y sus componentes son el efectivo, valores negociables, cuentas por

cobrar e inventario. El capital de trabajo también es conocido como fondo de maniobra (Dias Mosto, 2003).

Es la inversión que se necesita para que el proyecto empiece sus actividades en forma normal. El capital de trabajo es utilizado con la finalidad de financiar el período de desfase que comprende entre el momento que se realiza el gasto y el momento en que haya el ingreso por ventas.

Tener un capital de trabajo insuficiente, así como tener un exceso puede ser negativo para el normal desenvolvimiento de la empresa porque la falta de capital de trabajo puede ser motivo de permanentes dificultades financieras que ocasionan pagos elevados de intereses, costos adicionales que producen pérdidas económicas, por otro lado, disponer de capital de trabajo en exceso da como resultado costos adicionales e improductivos para la empresa, así como elevados costos bancarios (Besley & Brigham, 2001)

El principal recurso del proyecto constituyen los ingresos que por concepto de matrículas para el estudiante, éste debe cancelar en la semana previa al inicio de cada evento. Sin embargo, se prevé que hasta un 50% de los pasantes cancelen sus obligaciones hasta la finalización de la tercera semana de cada período trimestral de clases.

El capital de trabajo, entonces, está compuesto por los recursos que el proyecto requiere para operar en un período de explotación determinado, el mismo que para el presente caso es trimestral. Si se considera que cada trimestre está compuesto de 12 semanas y que los pasantes cancelen sus obligaciones hasta la finalización de la tercera semana, se puede afirmar que el 100% de los ingresos por concepto de matrículas se prevé obtenerlo en la cuarta parte inicial de cada período trimestral.

## **Costos directos**

Los costos directos de producción (o servicio) son aquellos necesarios para obtener un producto. Afectan directamente la determinación del precio de un producto, el cual tendrá que ser recuperado a través de la determinación de su precio de venta al público y por la magnitud de las ventas del mismo.

## **Gastos indirectos por servicio**

Este concepto se refiere a aquellos costos que no intervienen directamente en la fabricación de un producto:

- **Mano de obra indirecta:** es aquella donde intervienen aquella mano de obra de la empresa que desarrolla una actividad de apoyo a los procesos productivos.
- **Otros costos indirectos de fabricación:** Forman parte del proceso productivo pero por su naturaleza no se pueden cargar a una unidad de producción definida. No se constituyen en parte física del producto final o terminado.

**Gastos de administración:** aquellos incurridos por parte de los sectores administrativos de la empresa.

**Gastos de ventas:** comprende todos los gastos que implican las operaciones logísticas del departamento de comercio exterior de la empresa: sueldos, promoción y publicidad, gastos de representación.

**Tabla No. 37. Capital de trabajo**

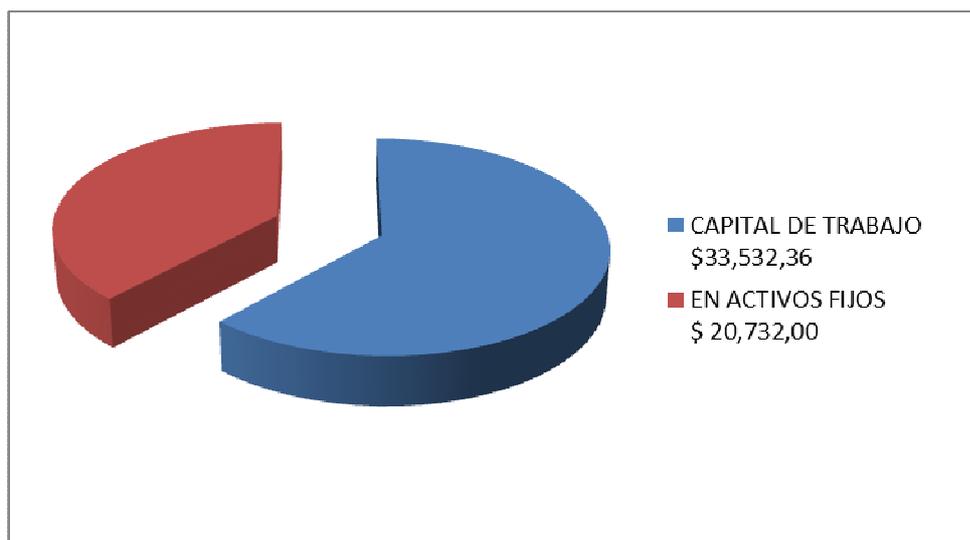
<b>CONCEPTO</b>	<b>Valor trimestral (USD)</b>	<b>Tabla de origen</b>
<b>DETALLE DE ACTIVOS FIJOS</b>		
<b>Muebles y enseres</b>	\$ 10.800,00	35
<b>Equipos de oficina</b>	\$ 293,00	35
<b>Equipos de computación</b>	\$ 9.639,00	35
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>\$ 20.732,00</b>	
<b>GASTOS</b>		
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>		
<b>Sueldos (Instructores)</b>	\$ 8.747,70	41
<b>Sueldos personal administrativo</b>	\$ 7.462,46	43
<b>Insumos y suministros de oficina</b>	\$ 2.572,20	32
<b>Servicios básicos</b>	\$ 825,00	45
<b>OTROS</b>		
<b>Gastos de arrendamiento</b>	\$ 3.600,00	47
<b>Gastos de Limpieza</b>	\$ 600,00	47
<b>Gastos por servicio de Contabilidad</b>	\$ 1.500,00	47
<b>Gastos por servicio de Seguridad (24h)</b>	\$ 5.400,00	47
<b>Internet</b>	\$ 324,00	47
<b>Gastos de publicidad</b>	\$ 1.500,00	39
<b>Gastos de constitución</b>	\$ 1.001,00	40
<b>TOTAL CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>\$ 33.532,36</b>	

Elaborado por: Dayana Aguilar Beltrán, 2013.

Con los datos elaborados en el presente capítulo, se ha determinado que la inversión inicial total es de 54.264,36 cantidad equivalente al registro de los activos fijos más el capital de trabajo en el trimestre inicial.

**Gráfico No. 20. Total de inversión de EPISTEME CIA. LTDA.**

**INVERSIÓN TOTAL EPISTEME CIA. LTDA.**



Elaborado por: Dayana Aguilar Beltrán, 2013, Tabla N° 34.

El gráfico indica que los activos fijos (\$ 20.732,00) corresponden al 38%; y el capital de trabajo (\$ 33.532,36) constituye el 62%.

### **5.5. Determinación de los costos de operación**

El presupuesto tiene por fin estimar las salidas monetarias de las empresas durante uno o más períodos, sobre los costos de inversión, operación y mantenimiento para el correcto funcionamiento y desarrollo del proyecto.

#### **Determinación de la inflación anual con fines presupuestarios**

Para el cálculo de la inflación anual en los años que componen el período de estudio 2013-2017, se considera el promedio de la inflación anual del período 2007-2012.

**Tabla No. 38. Inflación anual con fines presupuestarios**

<b>Inflación anual al 31 de diciembre de cada año (%)</b>	
2007	2,87
2008	3,32
2009	8,83
2010	4,31
2011	3,33
2012	5,41
Promedio de inflación anual del período 2007-2012: <b>4,68</b>	

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2012)

Es primordial que en el proceso de producción se reduzcan los costos con la finalidad de que el costo de producción se minimice y permita ofrecer un producto a un precio competitivo.

Existen dos tipos de costos: fijos y variables.

#### **5.5.1. Costos variables**

Estos tienen relación directa con el volumen de producción, es decir, si se incrementa la producción, necesariamente los costos también se incrementan.

#### **5.5.2. Costos fijos**

Son aquellos que se mantienen constantes dentro de los límites o circunstancias que, por su naturaleza, resultan inversamente proporcionales al volumen de producción.

No guardan relación con el volumen de ventas, así como tampoco con la producción. En otras palabras, su valor se mantiene constante. El monto total de los costos fijos no cambia por las variaciones que se den en la elaboración o comercialización del producto o servicio final.

### **Gastos por ventas**

El proyecto considera que en razón de su tamaño inicial no justifica la contratación directa, al interior de su nómina, de un profesional que desarrolle las actividades correspondientes al marketing y ventas del servicio de capacitación de EPISTEME, por tanto prevé contratar este servicio con una empresa hasta que estas labores lo justifiquen.

**Tabla No. 39. Gastos por ventas**

<b>CONCEPTO</b>	<b>Unidades mensuales</b>	<b>Valor unitario</b>	<b>Valor mensual</b>	<b>Valor Trimestral</b>	<b>Valor anual</b>
Gastos de Marketing ( Publicidad )	1	500,00	500,00	1.500,00	6.000,00

Elaborado por: Dayana Aguilar Beltrán, 2013.

- \* **Gastos de constitución e instalación:** son los realizados para toda la vida de la Empresa y no sólo para el ejercicio inicial por lo que es razonable su amortización en un lapso de tiempo prudencial, que generalmente alcanza los 5 años.

**Tabla No. 40. Gastos de constitución e instalación**

<b>Concepto</b> <b>(Valores iniciales al año de constitución)</b>	<b>Valor total</b> <b>(USD)</b>
Honorarios de abogados	800,00
Notaría	120,00
Publicación de extracto	23,00
RUC	25,00
Permiso sanitario	8,00
Informe de regulación	10,00
Informe de compatibilidad de uso del suelo	15,00
<b>Total</b>	<b>1.001,00</b>

Elaborado por: Dayana Aguilar Beltrán, 2013.

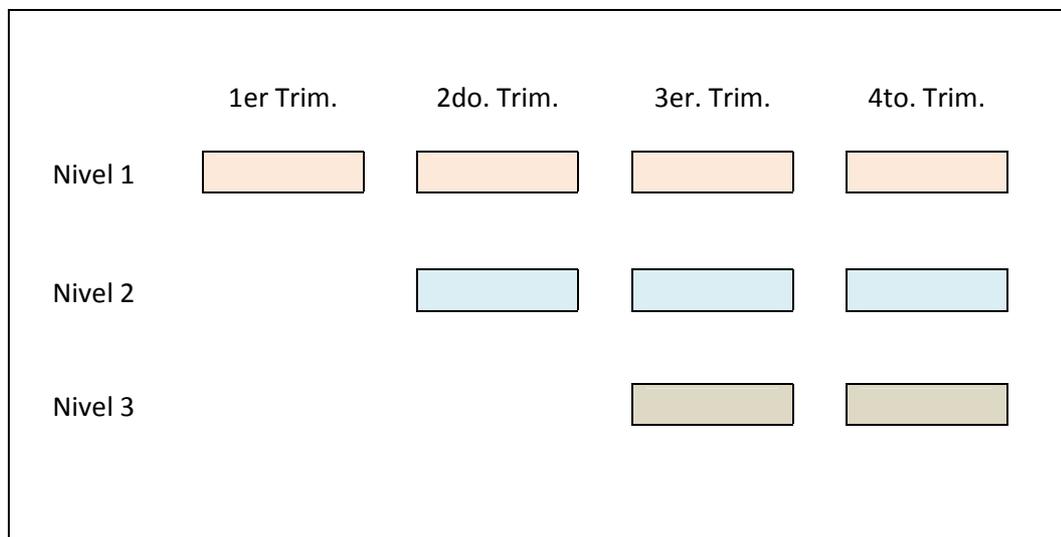
### **5.5.3. Gastos administrativos**

- **Remuneraciones de personal:** La remuneración del personal constituye el precio del servicio prestado. Por principio, debe ser equitativa y, en todo lo que sea posible, dar satisfacción a la vez al personal y a la empresa. Dentro de este costo se considera los honorarios de aquel personal del Centro que no tienen una relación de dependencia y de contacto pedagógico con los pasantes.

### **Sueldos y salarios**

Es la fuerza laboral consumida en las áreas que tienen una relación directa o contacto permanente como agente de la producción o la prestación de algún servicio.

**Gráfico No.21. Cronograma de ejecución de eventos de capacitación en el primer año**



Elaborado por: Dayana Aguilar Beltrán, 2013.

**Tabla No. 41. Sueldos y salarios por trimestres. (Instructores) Año 2013**

**PRIMER TRIMESTRE : NUMERO DE EVENTOS # 1**

INSTRUCTORES	MATERIA	Sueldo Liquido	APORTE PERSONAL IESS 9,35%	APORTE PATRONAL 12.15%	TOTAL A PAGAR MENSUAL	TOTAL A PAGAR TRIMESTRAL	DECIMO 14	DECIMO 13	VACACIONES	Total egreso de empresa trimestral
1	INGLES	800	74,8	97,2	897,2	<b>2691,6</b>	79,5	200	112,15	3083,25
1	HOTERIA	600	56,1	72,9	672,9	<b>2018,7</b>	79,5	150	84,11	2332,31
	<b>TOTAL</b>	<b>1400</b>	<b>130,9</b>	<b>170,1</b>	<b>1570,1</b>	<b>4710,3</b>	<b>159</b>	<b>350</b>	<b>196,26</b>	<b>5415,56</b>

**SEGUNDO TRIMESTRE : NUMERO DE EVENTOS # 2**

INSTRUCTORES	MATERIA	Sueldo Liquido	APORTE PERSONAL IESS 9,35%	APORTE PATRONAL 12.15%	TOTAL A PAGAR MENSUAL	TOTAL A PAGAR TRIMESTRAL	DECIMO 14	DECIMO 13	VACACIONES	Total egreso de empresa trimestral
1	INGLES	800	74,8	97,2	897,2	<b>2691,6</b>	79,5	200	112,15	3083,25
2	HOTERIA	1200	112,2	145,8	1345,8	<b>4037,4</b>	159	300	168,23	4664,63
	<b>TOTAL</b>	<b>2000</b>	<b>187</b>	<b>243</b>	<b>2243</b>	<b>6729</b>	<b>238,5</b>	<b>500</b>	<b>280,38</b>	<b>7747,88</b>

**TERCER TRIMESTRE : NUMERO DE EVENTOS # 3**

INSTRUCTORES	MATERIA	Sueldo Liquido	APORTE PERSONAL IESS 9,35%	APORTE PATRONAL 12.15%	TOTAL A PAGAR MENSUAL	TOTAL A PAGAR TRIMESTRAL	DECIMO 14	DECIMO 13	VACACIONES	Total egreso de empresa trimestral
1	INGLES	800	74,8	97,2	897,2	<b>2691,6</b>	79,5	200	112,15	3083,25
3	HOTERIA	1800	168,3	218,7	2018,7	<b>6056,1</b>	238,5	450	252,34	6996,94
	<b>TOTAL</b>	<b>2600</b>	<b>243,1</b>	<b>315,9</b>	<b>2915,9</b>	<b>8747,7</b>	<b>318</b>	<b>650</b>	<b>364,49</b>	<b>10080,19</b>

**CUARTO TRIMESTRE : NUMERO DE EVENTOS # 3**

INSTRUCTORES	MATERIA	Sueldo Liquido	APORTE PERSONAL IESS 9,35%	APORTE PATRONAL 12.15%	TOTAL A PAGAR MENSUAL	<b>TOTAL A PAGAR TRIMESTRAL</b>	DECIMO 14	DECIMO 13	VACACIONES	Total egreso de empresa trimestral
1	INGLES	800	74,8	97,2	897,2	<b>2691,6</b>	79,5	200	112,15	3083,25
3	HOTERIA	1800	168,3	218,7	2018,7	<b>6056,1</b>	238,5	450	252,34	6996,94
	<b>TOTAL</b>	2600	243,1	315,9	2915,9	<b>8747,7</b>	318	650	364,49	10080,19

**TOTAL ANUAL 2013**

INSTRUCTORES	MATERIA	Sueldo Liquido	APORTE PERSONAL IESS 9,35%	APORTE PATRONAL 12.15%	TOTAL A PAGAR MENSUAL	ANUAL	<b>TRIMESTRAL</b>	DECIMO 14	DECIMO 13	VACACIONES	Total egreso de empresa anual
1	INGLES	800	74,8	97,2	897,2	10766,4	<b>2691,6</b>	318	800	448,60	12333,00
3	HOTERIA	1800	168,3	218,7	2018,7	24224,4	<b>6056,1</b>	954	1800	1009,35	27987,75
	<b>TOTAL</b>	2600	243,1	315,9	2915,9	34990,8	<b>8747,7</b>	1272	2600	1457,95	40320,75

Elaborado por: Dayana Aguilar Beltrán, 2013.

**Tabla No. 42. Detalle sueldos y salarios personal administrativo (Instructores) Año 2014**

**TOTAL ANUAL 2014**

**INCREMENTO POR INFLACION:5%**

INSTRUCTORES	MATERIA	Sueldo Liquido	APORTE PERSONAL IESS 9,35%	APORTE PATRONAL 12.15%	TOTAL A PAGAR MENSUAL	ANUAL	<b>TRIMESTRAL</b>	DECIMO 14	DECIMO 13	VACACIONES	FONDOS DE RESERVA	Total egreso de empresa anual
1	INGLES	840	78,54	102,06	942,06	11304,7	<b>2826,18</b>	318	840	471,03	839,66	13773,41
3	HOTERIA	1890	176,715	229,635	2119,635	25435,6	<b>6358,905</b>	954	1890	1059,82	1889,24	31228,68
	<b>TOTAL</b>	2730	255,255	331,695	3061,695	36740,3	<b>9185,085</b>	1272	2730	1530,85	2728,91	45002,10

Elaborado por: Dayana Aguilar Beltrán, 2013.

**Tabla No. 43. Detalle anual de sueldos y beneficios del personal administrativo. Año 2013.**

DETALLE ANUAL INGRESOS PERSONAL ADMINISTRATIVO 2013

INSTRUCTORES	CARGO	Sueldo Liquido	APORTE PERSONAL IESS 9,35%	APORTE PATRONAL 12.15%	TOTAL A PAGAR MENSUAL	ANUAL	TRIMESTRAL	DECIMO 14	DECIMO 13	VACACIONES	Total egreso de empresa anual
1	DIRECTOR	1000	93,5	121,5	1121,5	13458	<b>3364,5</b>	318	1000	560,75	15336,75
1	SECRETARIA/ RECEPCIONISTA	400	37,4	48,6	448,6	5383,2	<b>1345,8</b>	318	400	224,30	6325,50
1	TESORERO	500	46,75	60,75	560,75	6729	<b>1682,25</b>	318	500	280,38	7827,38
1	CONSERJE	318	29,733	38,637	356,637	4279,644	<b>1069,911</b>	318	318	178,32	5093,96
	TOTAL	2218	207,383	269,487	2487,487	29849,844	<b>7462,461</b>	1272	2218	1243,74	34583,59

Elaborado por: Dayana Aguilar Beltrán, 2013.

**Tabla No. 44. Detalle de sueldos y beneficios del personal administrativo. Año 2014**

DETALLE DE SUELDOS DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO PERIODO 2014

INCREMENTO POR INFLACION:5%

INSTRUCTORES	CARGO	Sueldo Liquido	APORTE PERSONAL IESS 9,35%	APORTE PATRONAL 12.15%	TOTAL A PAGAR MENSUAL	ANUAL	TRIMESTRAL	DECIMO 14	DECIMO 13	VACACIONES	FONDOS DE RESERVA	Total egreso de empresa
1	DIRECTOR	1050,00	98,18	127,58	1177,58	14130,90	<b>3532,73</b>	318,00	1050,00	588,79	1049,58	17137,27
1	SECRETARIA/ RECEPCIONISTA	420,00	39,27	51,03	471,03	5652,36	<b>1413,09</b>	318,00	420,00	235,52	419,83	7045,71
1	TESORERO	525,00	49,09	63,79	588,79	7065,45	<b>1766,36</b>	318,00	525,00	294,39	524,79	8727,63
1	CONSERJE	333,90	31,22	40,57	374,47	4493,63	<b>1123,41</b>	318,00	333,90	187,23	333,77	5666,53
	TOTAL	2328,90	217,75	282,96	2611,86	31342,34	<b>7835,58</b>	1272,00	2328,90	1305,93	2327,97	38577,14

Elaborado por: Dayana Aguilar Beltrán, 2013.

- **Suministros de oficina:** son los elementos básicos y accesorios necesarios para el desarrollo de las labores de oficina y apoyo administrativo a la gestión del Centro de Capacitación.
- **Servicios Básicos:** Constituyen el conjunto de elementos de infraestructura fundamentales para la marcha adecuada del servicio a ofrecerse. Dos de ellos, agua y luz, están compuestos de dos rubros, uno fijo y otro variable, por cuanto a más del valor por el consumo, sobre éste se encuentran por ley establecidos impuestos adicionales que incrementan el valor de las planillas finales al consumidor.

Para el caso del agua, existen dos rubros adicionales fijos y uno variable que corresponden:

- “Administración de Clientes” por el orden de \$ USD 2,10
- “Tasa de Nomenclatura” por un valor de \$ USD 0,42
- El valor variable, la “Tasa de Alcantarillado Sanitario” alcanza el 38,6% del consumo.

Fuente: EMAAP, Quito.

En lo que se refiere al servicio de luz eléctrica, el cálculo de los valores adicionales de la planilla (Empresa electrica Quito, 2011) tiene el siguiente desglose:

- \$ USD 1,414 por “comercialización”
- \$ USD 0,1185 por KWh para el bloque de “Consumo comercial comprendido entre 501 y 700 KWh”.
- 9,5% para “Alumbrado Público”
- 10,0% como “Tasa de Recolección de Basura” más \$ USD 1,77 de tasa adicional según la Ordenanza 3214 Reformada del Concejo Metropolitano de Quito (1996).
- \$ USD 3,60 por la “Ley de Defensa contra Incendios” para consumo comercial.

#### Tabla No. 45. Servicios básicos

Valores por consumo de servicios básicos de agua, luz y teléfono

CONCEPTO	Valor mensual planilla	Valor trimestre planilla	Valor anual planilla
Agua	35,00	105,00	420,00
Luz	90,00	270,00	1080,00
teléfono	150,00	450,00	1800,00
<b>Total</b>	<b>275,00</b>	<b>825,00</b>	<b>3300,00</b>

Elaborado por: Dayana Aguilar Beltrán, 2013.

#### Tabla No. 46. Otros servicios básicos

CONCEPTO	Valor mensual	Valor Trimestral	Valor Anual
Internet	108,00	324,00	1.296,00

Elaborado por: Dayana Aguilar Beltrán, 2013.

- **Otros gastos generales:** constituyen una serie de erogaciones dirigidas a cubrir necesidades y requerimientos para el funcionamiento propicio de la empresa.

En razón de la clara diferenciación de áreas administrativas y de producción del servicio, se considera la proporción de las mismas para el cálculo diferenciado de determinados gastos (Tabla No. 28. Áreas de distribución espacial).

**Tabla No. 47. Otros Gastos administrativos**

<b>CONCEPTO</b>	<b>Unidades mensuales</b>	<b>Valor Trimestral</b>	<b>Valor anual</b>
<b>Gastos de arrendamiento</b>	1.200,00	3.600,00	14.400,00
<b>Gastos de Limpieza</b>	200,00	600,00	2.400,00
<b>Gastos por servicio de Contabilidad</b>	500,00	1.500,00	6.000,00
<b>Gastos por servicio de Seguridad (24h)</b>	1.800,00	5.400,00	21.600,00
<b>Internet</b>	108,00	324,00	1.296,00
<b>TOTAL</b>	<b>3.808,00</b>	<b>11.424,00</b>	<b>45.696,00</b>

Elaborado por: Dayana Aguilar Beltrán, 2013.

#### **5.5.4. Gastos financieros**

Son aquellos en los que incurre la empresa en la obtención de recursos financieros, esto es, los intereses contraídos por las obligaciones financieras.

**Tabla No. 48. Gastos financieros**

<b>PAGOS</b>	<b>INTERES TRIMESTRAL</b>	<b>ANUAL</b>
1	528	
2	470	
3	410	
4	348	1755
5	283	
6	216	
7	147	
8	75	720
<b>TOTAL</b>	<b>2476</b>	<b>2476</b>

Elaborado por: Dayana Aguilar Beltrán, 2013, Tabla N° 52.

- **Depreciación de activos fijos**

La depreciación es la reducción del valor histórico de las propiedades, planta y equipo por su uso o caída en desuso. La contribución de estos activos a la generación de ingresos del ente económico debe reconocerse periódicamente a través de la depreciación de su valor histórico ajustado.

Estos activos son objetos físicos que conservan su tamaño y su forma, pero que eventualmente se desgastan o se tornan obsoletos. No se consumen físicamente, como sucede con activos tales como suministros, pero de igual forma, su utilidad económica disminuye con el tiempo.

El término depreciación significa la asignación sistemática del costo de un activo depreciable durante la vida útil del activo. Es la asignación del costo de un activo fijo tangible al gasto en los periodos en los cuales se reciben los servicios del activo.

Esta se define como la pérdida de valor que sufren los activos fijos, haciendo que su vida resulte limitada. Las causas de la depreciación fundamentalmente son dos: físicas y funcionales. Las físicas se refieren al desgaste producido por el uso de los elementos naturales; y, las funcionales son aquellas que se presentan por obsolescencia (resulta anticuado) o por insuficiencia (no hace frente al servicio que de él se exige).

La Norma Ecuatoriana de Contabilidad 13 –NEC 13- está dirigida a aplicarse en la contabilización de la depreciación y ha sido desarrollada con referencia a la Norma Internacional de Contabilidad 4 –NIC 4- (reformada en 1994). Esta Norma en su definición afirma:

**Depreciación.**- Es la distribución del importe depreciable de un activo durante su vida útil estimada. La depreciación en el período contable se carga a resultados ya sea directa o indirectamente.

**Activos depreciables.-** Son los que:

- a) se espera que serán usados durante más de un período contable;
- b) tienen una vida útil limitada; y
- c) los posee una empresa para usarlos en la producción o prestación de bienes y servicios, para arrendarlos a otros para fines administrativos.

**Vida útil.-** Es:

- a) el período durante el cual se espera que un activo depreciable sea usado por la empresa; o
- b) el número de unidades de producción u otras similares que la empresa espera obtener del activo.

**Importe depreciable.-** De un activo depreciable es su costo histórico, y otra suma que sustituya al costo histórico en los estados financieros, menos el valor estimado residual.

(Esta Norma no trata sobre las diferencias que resultan cuando se sustituye el costo histórico por devaluaciones).

**Monto de la depreciación.-** El monto de la depreciación de un activo depreciable deberá ser asignado, sobre una base sistemática, a cada uno de los períodos contables que alcance la vida útil del activo. (Corporación Edi-Ábaco Cía Ltda., 2000)

**Tabla No. 49. Depreciación de activos fijos**

CLASE	COSTO HISTÓRICO	VIDA UTIL (AÑOS)	%	VALOR ANUAL 2013	VALOR ANUAL 2014	VALOR ANUAL 2015	VALOR ANUAL 2016	VALOR ANUAL 2017
Muebles y enseres	10800,00	10	10%	1080,00	1080,00	1080,00	1080,00	1080,00
Eq. de oficina	293,00	10	10%	29,30	29,30	29,30	29,30	29,30
Eq. de computación	9.639,00	3	33%	3212,68	3212,68	3212,68	3694,95	3694,95
<b>TOTAL</b>	<b>20732,00</b>			<b>4321,98</b>	<b>4321,98</b>	<b>4321,98</b>	<b>4804,25</b>	<b>4804,25</b>

Elaborado por: Dayana Aguilar Beltrán, 2013.

El período del proyecto comprende 5 años, esto es del 2013 al 2017. En razón de que los equipos de computación pierden su vida útil en 3 años, en el cuarto año (2016) se deberá reponer los equipos de computación. Por tanto, se considera los valores iniciales de los equipos adquiridos para el proyecto, a los mismos que se aplica el valor de inflación adoptado para el proyecto año a año (5%), con la finalidad de obtener el valor de los equipos de reposición al año 2016, sobre los cuales se aplicará la depreciación igualmente a partir del 2016 y por tres años.

## 5.6. Presupuesto de gastos

### 5.6.1. Gastos administrativos

Son gastos incurridos en el curso normal de una empresa de manera general, distinguiéndose de aquellos desembolsos que tienen un objetivo más específico, como son los de fabricación. No pueden ser atribuidos a la compra, comercialización, producción y financiamiento de productos o servicios.

**Tabla No. 50. Resumen de gastos proyectados EPISTEME CIA. LTDA.**

CONCEPTO	AÑO				
	2013	2014	2015	2016	2017
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>					
Depreciación	4.322	4.322	4.322	4.804	4.804
Sueldos (Instructores)	40.321	45.002	47.252	49.615	52.096
Sueldos personal administrativo	34.584	38.577	40.506	42.531	44.658
Insumos y suministros de oficina	10.289	10.803	11.343	11.911	12.506
Servicios básicos	3.300	3.465	3.638	3.820	4.011
Otros*	45.696	47.981	50.380	52.899	55.544
Gastos de constitución	1.001	-	-	-	-
<b>SUBTOTAL</b>	<b>139.512</b>	<b>150.150</b>	<b>157.442</b>	<b>165.580</b>	<b>173.619</b>
<b>GASTOS DE VENTA</b>					
Publicidad	6.000	6.300	6.615	6.946	7.293
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>					
Intereses	1.755	720	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>147.267</b>	<b>157.171</b>	<b>164.057</b>	<b>172.526</b>	<b>180.912</b>

Elaborado por: Dayana Aguilar Beltrán, 2013.

(\*) Corresponden Arriendo, limpieza, Servicio de Contabilidad, Servicio de Seguridad e internet.

## **5.7. Financiamiento de costos e inversiones**

En la práctica, todo proyecto a realizarse requiere de recursos económicos para ser invertidos en el cubrimiento de los costos que exige el proyecto.

El financiamiento es un proceso para asignar recursos reales a un conjunto de programas para la puesta en marcha de una actividad económica. Los desembolsos requeridos para cubrir los costos se los realiza mediante préstamos y aportes de capitales propios.

### **5.7.1. Fuentes de financiamiento**

A más del aporte económico fundacional entregado por los accionistas o propietarios de la Empresa, generalmente, se requiere de un crédito, para lo cual hay que acceder a un mercado de ofertas de crédito.

Esto significa el estudio de las entidades crediticias en la búsqueda de las mejores condiciones en cuanto a tipo de crédito, monto de endeudamiento, requisitos, tasa de interés y facilidades de pago propuestos por los distintos entes de crédito.

El actual proyecto, inicialmente preveía contar con aportaciones de los socios en el orden de \$ 40.000,00 (Tabla No. 36) y un crédito bancario por el saldo, para lo cual se consideró las tasas de interés que ofrecen tres bancos comerciales a saber:

- “Crédito productivo” en el Banco Pichincha, el mismo que comprende un interés comercial del 14,8% anual.
- “Crédito personalizado” del Banco Internacional, con tasa anual del 14,9%
- “Crédito amigo” del Banco del Pacífico con tasa del 14,9%

Por comparación se adoptó el crédito que ofrece el Banco del Pichincha. Cabe indicar que este tipo de actividad no cuenta con un programa de financiamiento por parte de la Corporación Financiera Nacional.

### 5.7.2. Estructura de la inversión y el financiamiento

**Tabla No. 51. Estado de fuentes y usos**

<b>Inversión</b>	<b>Valor (USD)</b>	<b>% Inversión</b>	<b>Recursos propios</b>		<b>Recursos de terceros</b>	
			<b>%</b>	<b>Valor (USD)</b>	<b>%</b>	<b>Valor (USD)</b>
<b>Activos Fijos</b>	20.732,00	38	11,71	6.467,64	26,29	14.264,36
<b>Capital de Trabajo</b>	33.532,36	62	62	33.532,36	-	-
<b>Inversión total</b>	<b>54.264,36</b>	<b>100,00</b>	<b>73,71</b>	<b>40.000,00</b>	<b>26,29</b>	<b>14.264,36</b>

Elaborado por: Dayana Aguilar Beltrán, 2013.

**Tabla No. 52. Amortización del préstamo.**

**TABLA DE AMORTIZACIÓN CREDITO PRENDARIO**

Monto	14264,36
Tasa Interés	14,80%
Plazo(Años)	2
Pagos	Trimestrales
DIVIDENDOS FIJOS US\$	2092

Periodo	Saldo de Principal	Amortización	Interés	Dividendo
0	14264,36			
1	12700	1565	528	2092
2	11077	1623	470	2092
3	9394	1683	410	2092
4	7650	1745	348	2092
5	5840	1809	283	2092
6	3964	1876	216	2092
7	2018	1946	147	2092
8	0	2018	75	2092
	Total	14264	2476	16740

Elaborado por: Dayana Aguilar Beltrán, 2013.

Trimestralmente se proyecta el pago de \$ 2092

**5.8. Gastos de producción del servicio de capacitación**

En el presupuesto de costos de operación intervienen todos los rubros operacionales que se necesitan para el servicio. Los costos correspondientes al primer año son los siguientes:

## **5.9 Presupuesto de Ingresos**

Para establecer el presupuesto de ingresos, se debe considerar el número esperado de pasantes y el correspondiente ingreso que se generaría por concepto de sus matriculaciones en el período 2013-2017.

### **5.9.1. Ingresos por ventas**

Para la determinación de los precios por el servicio de capacitación ofrecido por EPISTEME CIA. LTDA., existen dos referentes fundamentales:

- La predisposición al pago expuesto por los estudiantes secundarios en la encuesta desarrollada para el presente trabajo (Gráfico No. 14), por el cual, un 40% estaría dispuesto a pagar valores mensuales entre 150 y 300 dólares y el 41% declaró una disposición al pago de 300 a 500 dólares. Unificando, en resumen, estas respuestas, se puede afirmar que el 81% de los estudiantes estaría con disposición de pagar entre 150 y 500 dólares mensuales.
- El costo de la hora-clase de eventos de capacitación dirigidos a hotelería realizados por CAPACITUR y SECAP, por el cual, el precio del primero es de \$16,00 por hora y del segundo \$1,46.

EPISTEME CIA. LTDA. propone a sus clientes una carrera para mandos medios en hotelería con conocimiento de idioma inglés de manera garantizada, en tres módulos de 240 horas cada uno, lo que conlleva una totalidad de 9 meses por un valor de \$1.080,00, esto es, \$360,00 por cada módulo, lo que significa en términos mensuales un valor de \$120,00 y un precio de hora-clase de \$1.50.

**Tabla No. 53. Presupuesto de ingresos por ventas**

CONCEPTO	2013	2014	2015	2016	2017
	18est * 9 eventos- 10% deserción	18est * 12 eventos- 10% deserción	18est * 12 eventos- 8% deserción	18est * 12 eventos- 8% deserción	18est * 12 eventos- 8% deserción
<b>Pasantes</b>	146	194	199	199	199
<b>Precio Venta por año por los 3 niveles</b> (precio 1.5 *720 horas total )	1080	1080	1080	1080	1080
<b>Total</b>	<b>157.680</b>	<b>209.520</b>	<b>214.920</b>	<b>214.920</b>	<b>214.920</b>

Elaborado por: Dayana Aguilar Beltrán, 2013, (Capítulo IV. Estudio Técnico, Organizacional y Legal. Tabla No. 22. Capacidad Total del Servicio).

## 5.10. Estados financieros

Son declaraciones informativas de una empresa con respecto a la situación económica financiera y de los resultados de sus operaciones, mediante la presentación de documentos básicos que siguen una estructura de presentación fundamentada en los principios de contabilidad.

Los estados financieros provienen del resumen de la información contable de empresas en operación y de los estados financieros proyectados sobre los negocios específicos de la empresa. Su función expresa es detectar errores de planeación y la adopción de medidas oportunas que coadyuven a la consecución de los objetivos empresariales.

### 5.10.1. Balance general proyectado

Es el estado de posición financiera de la empresa en período determinado. Presenta un equilibrio entre los valores del activo, frente a los del pasivo y del patrimonio,

demostrando con objetividad la ecuación contable relativa al establecimiento y equilibrio de las fuerzas que intervienen en la actividad económica.

El balance general es un informe contable que da a conocer cuánto posee y cuánto debe la empresa en un momento determinado. Este informe se lo realiza para cada período anual, aunque de manera excepcional se lo puede realizar para otros períodos de duración. Este balance se clasifica en:

- **Activos.-** Aquellos bienes y derechos tangibles e intangibles de una persona natural o jurídica, que tienen valor monetario y están destinados al logro de objetivos.
- **Pasivos.-** Son las deudas u obligaciones que mantiene la empresa con terceros. Estas obligaciones se originan en las operaciones y financiamientos.
- **Patrimonio.-** Son las obligaciones respecto a los accionistas o dueños de una empresa, por lo que han aportado a la empresa en dinero o especie como capital pagado, reserva legal, reserva estatutaria, utilidades o pérdidas acumuladas en períodos anteriores. El patrimonio comprende también los rendimientos y beneficios obtenidos.

## Informe financiero inicial

Tabla No. 54. Balance de situación inicial

ACTIVOS			PASIVOS	
<u>ACTIVO CORRIENTE</u> Caja y Bancos	33.532,36	<b>33.532,36</b>	<u>PASIVO A LARGO PLAZO</u> Préstamo bancario	<b>14.264,36</b>
<u>ACTIVO FIJO</u> Muebles y enseres	10.800,00	<b>20.732,00</b>		
Equipos de Oficina	293,00			
Equipos de computación	9.639,00			
<b>TOTAL ACTIVOS</b>		<b>54.264,36</b>	<u>PATRIMONIO</u> Capital Social	<b>40.000,00</b>
			<b>TOTAL PAS + PATR</b>	<b>54.264,36</b>

Elaborado por: Dayana Aguilar Beltrán, 2013.

### 5.10.2. Estado de resultados

Se trata de un informe contable en el que se presenta de forma ordenada todas las cuentas de ventas, costos y gastos con la finalidad de medir los medios y la situación económica de una empresa durante un período determinado, esto es, se trata del Estado de Pérdidas y Ganancias.

Es el estado financiero que muestra los ingresos y egresos de la empresa en un período determinado. De éste se obtiene la utilidad o pérdida del ejercicio que forma parte del balance general. La empresa inicia sus actividades con las inversiones entregadas por los accionistas. Todo ingreso y egreso es flujo de efectivo. Los ingresos para este estado provienen de las actividades orientadas a obtener utilidad. Todos los ingresos van a generar flujos positivos y, de manera obvia, todos los

egresos, flujos negativos. De este contraste, se tiene que la utilidad será la diferencia entre estos dos flujos.

En el siguiente cuadro se presenta el resumen de los ingresos y gastos que genera el proyecto para el período de cinco años:

**Tabla No. 55. Estado de resultados proyectado**

**EPISTEME CIA. LTDA.**

**ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO (expresado en dólares)**

<b>CONCEPTO</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Ventas	157.680	209.520	214.920	214.920	214.920
<u>(-) Gastos operacionales</u>	145.512	156.450	164.057	172.526	180.912
Gastos de administración	139.512	150.150	157.442	165.580	173.619
Gastos de ventas	6.000	6.300	6.615	6.946	7.293
(=) Utilidad (perdida) operacional	12.168	53.070	50.863	42.394	34.008
(-) Gastos financieros	1.755	720	0	0	0
(=) Utilidad (perdida) del ejercicio	10.413	52.349	50.863	42.394	34.008
(-) Participación a trabajadores 15%	1.562	7.852	7.630	6.359	5.101
(=) Utilidad antes de impuestos	8.851	44.497	43.234	36.035	28.907
(-) Impuesto a la renta 22%	1.947	9.789	9.511	7.928	6.360
(=) Base para reserva legal	6.904	34.708	33.722	28.107	22.547
(-) Reserva legal 10%	690	3.471	3.372	2.811	2.255
(=) Utilidad Neta del ejercicio	6.213	31.237	30.350	25.297	20.293

Elaborado por: Dayana Aguilar Beltrán, 2013.

**Tabla No. 56. Estado de situación general proyectado****EPISTEME CIA. LTDA.****ESTADO DE SITUACIÓN GENERAL PROYECTADO (expresado en dólares)**

CONCEPTO	2013	2014	2015	2016	2017
ACTIVOS					
ACTIVOS CORRIENTES					
Bancos	41.652	80.952	87.258	75.881	75.110
Total Activos Corrientes					
ACTIVOS FIJOS					
Muebles y Enseres	10.800	10.800	10.800	10.800	10.800
Equipo de Oficina	293	293	293	293	293
Equipo de Computacion	9.639	9.639	9.639	20.724	20.724
Depreciacion Acumulada	(4.322)	(8.644)	(12.966)	(17.770)	(22.574)
Total Activos Fijos	16.410	12.088	7.766	14.047	9.242
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>58.062</b>	<b>93.040</b>	<b>95.024</b>	<b>89.928</b>	<b>84.352</b>
PASIVOS					
PASIVOS CORRIENTES					
Prestamo Bancario	7.650	0	0	-	-
Dividendos por Pagar	6.213	31.237	30.350	25.297	20.293
15% Participacion por Pagar	1.562	7.852	7.630	6.359	5.101
22% Impuesto a la Renta por Pagar	1.947	9.789	9.511	7.928	6.360
TOTAL PASIVOS	17.372	48.879	47.491	39.584	31.754
PATRIMONIO					
Capital	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000
Reserva legal 10%	690	4.161	7.533	10.344	12.599
TOTAL PATRIMONIO	40.690	44.161	47.533	50.344	52.599
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO=</b>	<b>58.062</b>	<b>93.040</b>	<b>95.024</b>	<b>89.928</b>	<b>84.352</b>

Elaborado por: Dayana Aguilar Beltrán, 2013.

**5.10.3. Flujo de caja del inversionista**

Es un informe contable que presenta en forma clasificada la información sobre ingresos, egresos y el saldo; los mismos que son efectuados en un determinado período y cuyo propósito es evaluar la fluidez del efectivo de la empresa.

En este estado, se resumen los cambios en la posición de efectivo de una empresa, por lo que el flujo de caja se convierte en un indicador de fondos disponibles período a período, así como de los pagos que deben efectuarse. Así mismo, se puede observar el comportamiento diario del comportamiento de caja, tanto de entradas como de salidas en un lapso de tiempo determinado.

El flujo de efectivo se divide en tres categorías:

- Actividades de operación: aquellas que generan ingresos y otras actividades que no son de inversión.
- Actividades de inversión: son las relacionadas a la adquisición y al enajenamiento de activos a largo plazo y otras inversiones que no son parte de los equivalentes de efectivo, que incluyen la inversión en o la venta de activos fijos.
- Actividades de Financiamiento: las que dan como resultado cambios en la capacidad y estructura del capital contable y préstamo de la empresa. Incluyen el efectivo generado a través de deuda a corto plazo, deuda a largo plazo o capital accionario, de igual forma los dividendos, entre otros.

Los elementos fundamentales que son parte del flujo de caja son los ingresos y egresos. Adicionalmente, es importante conocer el valor de deshecho del proyecto, para lo cual se aplicará el método contable que consiste en calcular la depreciación del activo anualmente y el valor residual al fin del período será igual al valor de deshecho.

**Tabla No. 57. Flujo de caja con préstamo****EPISTEME CIA. LTDA.****ESTADO DE FLUJO DE CAJA (expresado en dólares)**

CONCEPTO	Año 0	2013	2014	2015	2016	2017
Ventas		157.680,00	209.520,00	214.920,00	214.920,00	214.920,00
(-) <u>Gastos operacionales</u>		145.512,12	156.450,25	164.056,66	172.525,67	180.911,74
Gastos de administración		139.512,12	150.150,25	157.441,66	165.579,92	173.618,70
Gastos de ventas		6.000,00	6.300,00	6.615,00	6.945,75	7.293,04
(=) Utilidad (perdida) operacional		12.167,88	53.069,75	50.863,34	42.394,33	34.008,26
(-) Gastos financieros		1.755,11	720,43	-	-	-
(=) Utilidad (perdida) del ejercicio		10.412,77	52.349,32	50.863,34	42.394,33	34.008,26
(-) Participación a trabajadores 15%		1.561,92	7.852,40	7.629,50	6.359,15	5.101,24
(=) Utilidad antes de impuestos		8.850,86	44.496,92	43.233,84	36.035,18	28.907,02
(-) Impuesto a la renta 22%		1.947,19	9.789,32	9.511,44	7.927,74	6.359,54
(=) Base para reserva legal		6.903,67	34.707,60	33.722,39	28.107,44	22.547,48
(-) Reserva legal 10%		690,37	3.470,76	3.372,24	2.810,74	2.254,75
(=) Utilidad Neta del ejercicio		6.213,30	31.236,84	30.350,15	25.296,70	20.292,73
(+) Depreciaciones		4.321,98	4.321,98	4.321,98	4.804,25	4.804,25
(+) Préstamo	14.264,36					
(-) Inversiones en activo fijo	(20.732,00)			(11.084,85)		3.694,95
(-) Inversiones capital de trabajo	(33.532,36)					34.632,36
(-) Amortización deuda		(6.614,84)	(7.649,52)			
(=) Flujo de caja generado	(40.000,00)	3.920,44	27.909,30	23.587,28	30.100,95	63.424,29

Elaborado por: Dayana Aguilar Beltrán, 2013.

**Tabla No. 58. Flujo de caja sin préstamo****EPISTEME CIA. LTDA.****ESTADO DE FLUJO DE CAJA (expresado en dólares)**

CONCEPTO	Año 0	2013	2014	2015	2016	2017
Ventas	-	157.680,00	209.520,00	214.920,00	214.920,00	214.920,00
(-) Gastos operacionales	-	145.512,12	156.450,25	164.056,66	172.525,67	180.911,74
Gastos de administración	-	139.512,12	150.150,25	157.441,66	165.579,92	173.618,70
Gastos de ventas	-	6.000,00	6.300,00	6.615,00	6.945,75	7.293,04
(=) Utilidad (perdida) operacional	-	12.167,88	53.069,75	50.863,34	42.394,33	34.008,26
(-) Gastos financieros	-			-	-	-
(=) Utilidad (perdida) del ejercicio	-	12.167,88	53.069,75	50.863,34	42.394,33	34.008,26
(-) Participación a trabajadores 15%	-	1.825,18	7.960,46	7.629,50	6.359,15	5.101,24
(=) Utilidad antes de impuestos	-	10.342,70	45.109,29	43.233,84	36.035,18	28.907,02
(-) Impuesto a la renta 22%	-	2.275,39	9.924,04	9.511,44	7.927,74	6.359,54
(=) Base para reserva legal	-	8.067,31	35.185,24	33.722,39	28.107,44	22.547,48
(-) Reserva legal 10%	-	806,73	3.518,52	3.372,24	2.810,74	2.254,75
(=) Utilidad Neta del ejercicio	-	7.260,58	31.666,72	30.350,15	25.296,70	20.292,73
(+) Depreciaciones	-	4.321,98	4.321,98	4.321,98	4.804,25	4.804,25
(+) Préstamo		-	-	-	-	-
(-) Inversiones en activo fijo	(20.732,00)	-	-	(11.084,85)	-	3.694,95
(-) Inversiones capital de trabajo	(33.532,36)	-	-	-	-	34.632,36
(-) Amortización deuda	-			-	-	-
(=) Flujo de caja generado	(54.264,36)	11.582,55	35.988,70	23.587,28	30.100,95	63.424,29

Elaborado por: Dayana Aguilar Beltrán, 2013.

## 5.11. Evaluación financiera

Con la finalidad de evaluar adecuadamente un proyecto, es necesario contrastar las ventajas y desventajas en términos económicos, y en base a ello, tomar la decisión de realizar o no una inversión, en recomendar su factibilidad o su no realización.

### 5.11.1. Valor actual neto –VAN-

El VAN es un indicador de rentabilidad; es el valor monetario que resulta de una inversión actual y sus flujos netos a futuro, actualizados a una tasa de descuento o tasa de actualización.

El valor presente es traer del futuro al presente cantidades monetarias o su valor equivalente; cuando se trasladan cantidades del presente al futuro, se utiliza una tasa de interés, y en el sentido inverso (VAN) se utiliza una tasa de descuento. Un VAN igual a cero significa que los flujos de efectivo del proyecto son suficientes para recuperar el capital invertido y proporcionar la tasa requerida de rendimiento sobre ese capital.

#### Cálculo del TMAR sin financiamiento

$$\text{TMAR} = i + f + if$$

$$i = \text{riesgo país} = 15\% \text{ (riesgo fiscal} = 12\%; \text{ riesgo económico} = 3\%)$$

$$f = \text{inflación} = 4,68\% \text{ (inflación al 2013)}$$

$$\text{TMAR} = 0,15 + 0,0468 + (0,15 * 0,0468) =$$

$$\text{TMAR} = 0,1968 + (0,00702) = 0,20382 = 20,38\%$$

#### Cálculo del TMAR con financiamiento (TMAR mixta)

$$\text{TMAR mixta} = \frac{\text{Monto financiado}}{\text{Inversión total}} * i \text{ banco} + \frac{\text{Inversión}}{\text{Inversión total}} * \text{TMAR}$$

$$\text{TMAR mixta} = (40.000 / 54264,36 * (0,148) + (14264,36 / 54264,36) * (0,2038)$$

$$\text{TMAR mixta} = 16,27\%$$

$$\text{VAN} = \sum_{t=1}^n \frac{V1}{(1+k)^t} - I_0$$

Donde:

**VI** : flujo de caja en el período t

**I<sub>0</sub>** : desembolso inicial

**n** : períodos considerados

**k** : tasa mínima atractiva de rendimiento

Pronósticos:

Si el VAN > 0, el proyecto es viable

Si el VAN = 0, el pronóstico es indiferente

Si el VAN < 0, el proyecto no es viable

**Tabla No. 59. Cálculo del VAN con financiamiento**

VAN con financiamiento			
		TMAR =	16,27%
Año	Flujo en efectivo		Flujo actualizado
0	(40.000,00)		(40.000,00)
1	3.920,44	$3.920,44 / (1+0,1627)^1$	3.371,92
2	27.909,30	$27.909,30 / (1+0,1627)^2$	20.645,89
3	23.587,28	$23.587,28 / (1+0,1627)^3$	15.007,38
4	30.100,95	$30.100,95 / (1+0,1627)^4$	16.472,12
5	63.424,29	$63.424,29 / (1+0,1627)^5$	29.851,57
		Σ =	45.348,87

Elaborado por: Dayana Aguilar Beltrán, 2013.

$$\text{VAN} = 45.348,87$$

**Tabla No. 60. Cálculo del VAN sin financiamiento**

VAN sin financiamiento			
		TMAR =	20,38%
Año	Flujo en efectivo		Flujo actualizado
0	(54.264,36)		(54.264,36)
1	11.582,55	$11.582,55 / (1+0,2038)^1$	9.621,66
2	35.988,70	$35.988,70 / (1+0,2038)^2$	24.834,62
3	23.587,28	$23.587,28 / (1+0,2038)^3$	13.521,19
4	30.100,95	$30.100,95 / (1+0,2038)^4$	14.333,85
5	63.424,29	$63.424,29 / (1+0,2038)^5$	25.089,03
		$\Sigma =$	33.135,99

Elaborado por: Dayana Aguilar Beltrán, 2013.

$$\text{VAN} = 33.135,99$$

El Valor Actual Neto para los dos escenarios resulta positivo, lo que indica que el ejercicio empresarial genera rentabilidad para los accionistas.

**Conclusión:** Se acepta la realización del proyecto

### 5.11.2 Tasa interna de retorno –TIR-

La Tasa Interna de Retorno es conocida como la tasa de rentabilidad, producto de la reinversión de los flujos netos de efectivo dentro de la operación propia del negocio y se expresa en porcentaje; permite igualar el valor presente de los flujos de caja esperados con la inversión inicial. Con esta tasa interna de retorno se mide el valor promedio de la inversión en términos porcentuales para los años de vida útil estimada del proyecto.

Características:

- Si la TIR es mayor que la tasa mínima aceptable de rendimiento, la inversión es financieramente aceptable. El proyecto da un retorno mayor a la tasa de costo de oportunidad.
- Si la TIR es igual a la tasa de rentabilidad mínima, significa que el proyecto está rindiendo lo mismo que la tasa de costo de oportunidad.

- Si la TIR es menor, entonces la inversión no es aceptable financieramente.

$$TIR = I menor + \frac{(I MAYOR - I menor)}{VAN I menor} * \left[ \frac{VAN I menor - VAN I MAYOR}{(VAN I menor - VAN I MAYOR)} \right]$$

Donde:

I menor = Valor del impuesto como tasa menor

I MAYOR= Valor del impuesto como tasa mayor

VAN I menor= VAN calculado con la tasa menor

VAN I MAYOR= VAN calculado con la tasa mayor

**Tabla No. 61. TIR con financiamiento**

con financiamiento		VAN menor		VAN MAYOR	
Año	Flujo en efectivo	40%	48%		
0	(40.000,00)	(40.000,00)	(40.000,00)		(40.000,00)
1	3.920,44	2.800,31	2.648,95		
2	27.909,30	14.239,44	12.741,64		
3	23.587,28	8.595,95	7.276,00		
4	30.100,95	7.835,52	6.273,84		
5	63.424,29	11.792,76	8.931,97		
<b>Σ =</b>		5.263,98	(2.127,61)		

<b>I menor</b> Valor del impuesto como tasa menor	<b>I MAYOR</b> Valor del impuesto como tasa mayor	<b>VAN I menor</b> VAN calculado con la tasa menor	<b>VAN I MAYOR</b> VAN calculado con la tasa mayor
40%	48%	5263,98	(2127,61)

Elaborado por: Dayana Aguilar Beltrán, 2013.

$$TIR = I \text{ menor} + \frac{(I \text{ MAYOR} - I \text{ menor})}{VAN \text{ I menor}} * \left[ \frac{VAN \text{ I menor}}{(VAN \text{ I menor} - VAN \text{ I MAYOR})} \right]$$

$$TIR = 0,40 + (0,48 - 0,40) * [5263,98 / (5263,98 - \{-2127,61\})]$$

$$TIR = 45,70\%$$

**Tabla No. 62. TIR sin financiamiento**

sin financiamiento		VAN menor	VAN MAYOR
Año	Flujo en efectivo	40%	42%
0	(54.264,36)	(54.264,36)	(54.264,36)
1	11.582,55	8.273,25	8.156,73
2	35.988,70	18.361,58	17.848,00
3	23.587,28	8.595,95	8.237,83
4	30.100,95	7.835,52	7.403,32
5	63.424,29	11.792,76	10.985,35
<b>Σ =</b>		594,71	(1.633,13)

<b>I menor</b> Valor del impuesto como tasa menor	<b>I MAYOR</b> Valor del impuesto como tasa mayor	<b>VAN I menor</b> VAN calculado con la tasa menor	<b>VAN I MAYOR</b> VAN calculado con la tasa mayor
40%	42%	594,71	(1633,13)

Elaborado por: Dayana Aguilar Beltrán, 2013.

$$TIR = I \text{ menor} + \frac{(I \text{ MAYOR} - I \text{ menor})}{VAN \text{ I menor}} * \left[ \frac{VAN \text{ I menor}}{(VAN \text{ I menor} - VAN \text{ I MAYOR})} \right]$$

$$TIR = 0,40 + (0,42 - 0,40) * [594,71 / (594,71 - \{-1633,13\})]$$

$$TIR = 40,53\%$$

Si  $TIR > Tmar$ , entonces el proyecto es viable

Si  $TIR = Tmar$ , entonces es indiferente realizar el proyecto

Si  $TIR < Tmar$ , entonces el proyecto no es viable

TIR con préstamo= 45,70%

TIR sin préstamo= 40,53%

En ambos escenarios el TIR es positivo y mayor al TMAR, por lo tanto se confirma la rentabilidad del proyecto, siendo el valor del TIR con préstamo el que da mayores garantías para los accionistas, esto es, 45,70%.

### 5.11.3. Período de recuperación de la inversión –PRI-

Es el tiempo en que el inversionista recupera su inversión inicial. La decisión depende del inversor y del tiempo que está dispuesto a esperar para recuperar su inversión.

El PRI ayuda a evaluar los proyectos de inversión, ya que es un indicador que mide tanto la liquidez del proyecto como también el riesgo relativo pues permite anticipar los eventos en el corto plazo. Este indicador da a conocer el plazo de tiempo que se requiere para recuperar el monto de la inversión.

**Tabla No. 63. PRI con préstamo**

PRI con préstamo			
Año	Flujo en efectivo	Flujo actualizado	Flujo actualizado acumulado
0	(40.000,00)	(40.000,00)	(40.000,00)
1	3.920,44	3.371,92	(36.628,08)
2	27.909,30	20.645,89	(15.982,20)
3	23.587,28	15.007,38	(974,82)
4	30.100,95	16.472,12	15.497,30
5	63.424,29	29.851,57	45.348,87
		45.348,87	

Elaborado por: Dayana Aguilar Beltrán, 2013.

El cálculo del PRI es el siguiente:

$$PRI = (N-1) + Fne (Ac) / Fne (+)$$

Donde,

PRI : Período de recuperación de inversiones

N : Número ordinal del año donde el flujo se vuelve positivo

Fne (Ac) : Valor absoluto del último flujo neto de efectivo acumulado negativo

Fne (+) : Valor del primer flujo neto positivo subsecuente al año del valor absoluto del último flujo neto de efectivo acumulado negativo.

$$PRI = (4-1) + (974,82 / 15.497,30) =$$

$$PRI = 3.063$$

Este valor nos indica que el Período de Recuperación de la Inversión del PRI con préstamo se halla en:

Tres años

Primer mes  $(0,063 * 12 = 0,76)$

Día 23  $(0,76 * 30 = 22,8)$

**Tabla No. 64. PRI sin préstamo**

PRI sin préstamo			
Año	Flujo en efectivo	Flujo actualizado	Flujo actualizado acumulado
0	(54.264,36)	(54.264,36)	(54.264,36)
1	11.582,55	9.621,66	(44.642,70)
2	35.988,70	24.834,62	(19.808,08)
3	23.587,28	13.521,19	(6.286,89)
4	30.100,95	14.333,85	8.046,95
5	63.424,29	25.089,03	33.135,99
		33.135,99	

Elaborado por: Dayana Aguilar Beltrán, 2013.

$$PRI = (4-1) + (6.286,89 / 8.046,95) =$$

$$PRI = 3.78$$

Este valor nos indica que el Período de Recuperación de la Inversión del PRI sin préstamo se halla en:

Tres años	
Noveno mes	$(0,78 * 12 = 9,36)$
Día 11	$(0,36 * 30 = 10,8)$

## 5.12. Razones financieras

### 5.12.1. Razón de liquidez

**Razón corriente:** aquella que indica la capacidad de pago de la empresa para atender las obligaciones corrientes o de corto plazo. Indica la capacidad disponible para cubrir cada unidad monetaria de deuda.

Razón corriente (2013)	Activo corriente	41.652,27	2,40
	Pasivo corriente	17.371,93	

El índice de la razón corriente para el año inicial 2013 indica que el activo corriente es algo más del doble del pasivo corriente.

### 5.12.2. Razones de solidez

**Razón de solvencia:** Indica la cantidad de veces con que se pueden cubrir las obligaciones totales, sobre la base de los activos totales.

Razón de solvencia (2013)	Activo total	58.062,29	3,34
	Pasivo total	17.371,93	

El índice de la razón de solvencia para el año inicial 2013 indica que la totalidad de los activos es más de tres veces la totalidad de los pasivos.

**Razón de endeudamiento:** indica la participación de los acreedores en el financiamiento de los activos totales. En otras palabras, determina la participación financiera de terceros en los activos totales de la empresa.

Razón de endeudamiento (2013)	Pasivo total	17.371,93	0,30
	Activo total	58.062,29	

Este índice financiero indica que el 30% de la participación en los activos totales en el año inicial corresponde al préstamo bancario realizado por la empresa.

### 5.12.3 Razones de rentabilidad

**Margen de ganancias en ventas:** Indica el volumen de ganancia para la empresa por cada unidad monetaria de venta.

Margen de ganancias en ventas (2013)	Utilidad neta	6.213,30	0,039
	Total de ventas	157.680,00	

Margen de ganancias en ventas (2017)	Utilidad neta	20.292,73	0,09
	Total de ventas	214.920,00	

El margen de ganancias en ventas en el primer y último año da una noción clara de la participación de dividendos para la empresa una vez descontadas las obligaciones financieras, la participación de los trabajadores y el pago de impuestos.

**Rentabilidad sobre activos:** indica el volumen de ganancias por cada unidad monetaria que compone los activos totales.

Rentabilidad sobre activos (2013)	Utilidad neta	6.213,30	0,11
	Activos totales	58.062,29	

La utilidad neta sobre la totalidad de los activos del negocio alcanza el 11%

**Rentabilidad sobre el patrimonio:** Indica la razón de la utilidad sobre el Patrimonio de la empresa.

Rentabilidad sobre el patrimonio (2013)	Utilidad neta	6.213,30	0,15
	Patrimonio	40.690,37	

La razón de la utilidad neta sobre el patrimonio en el negocio propuesto por EPISTEME alcanza el 15%.

### 5.13. Determinación del punto de equilibrio

El punto de equilibrio es aquel nivel de operaciones financieras o productivas de una empresa en el que no existen ni pérdidas ni ganancias, o sea el punto donde los ingresos igualan a los costos o egresos, o donde los costos totales de operación son iguales a cero. También se puede decir que es el volumen mínimo de ventas que debe lograrse para comenzar a obtener utilidades.

Método de la Ecuación

$$\text{INGRESO} = \text{COSTO} + \text{UTILIDAD}$$

$$\text{PE (Q)} = \frac{\text{CFT}}{1 - \frac{\text{CVT}}{\text{VENTAS}}}$$

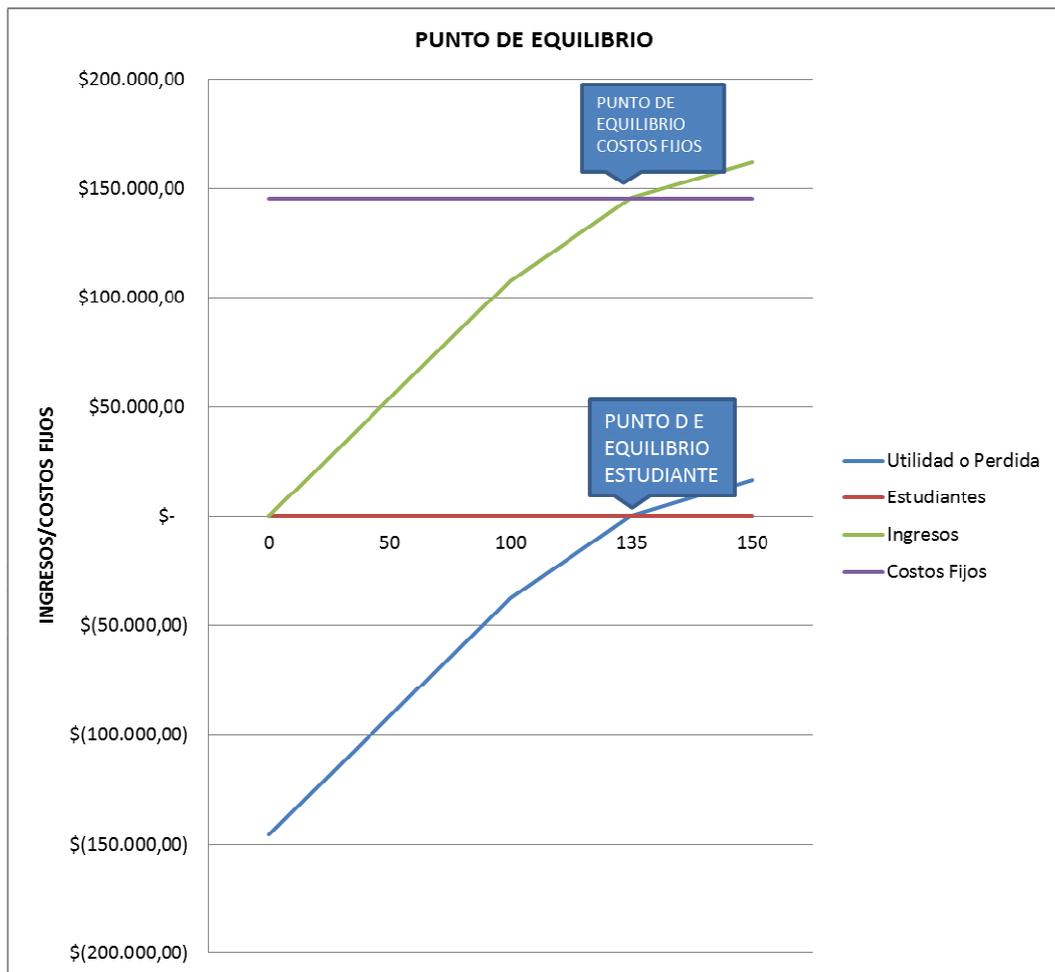
$$\text{PE} = \$ 145.512$$

No existiendo un valor representativo en costos variables siendo así los costos fijos el punto de equilibrio en valor monetario.

$$\text{PE} = \frac{\$ 145.512}{1080} = 135 \text{ Estudiantes}$$

Y la cantidad de estudiantes que se necesita para alcanzar el punto de equilibrio es de 135 alumnos.

**Gráfico No. 22. Punto de equilibrio**



Elaborado por: Dayana Aguilar Beltrán, 2013.

## **CAPÍTULO VI**

### **ESTUDIO DE IMPACTO**

#### **6.1 Objetivo**

Determinar el impacto ambiental, social y económico que producirá el proyecto a partir de su ejecución para cumplir con los requerimientos que evitan el perjuicio del medio ambiente, la sociedad y su economía.

El impacto ambiental es el efecto que produce una acción antrópica sobre el medio ambiente en sus distintos aspectos. La acción humana es el principal motivo que genera que un bien o recurso natural sufra cambios negativos, por tanto, la minimización del impacto ambiental es un factor preponderante en cualquier estudio que se quiera hacer en un proyecto a ejecutar.

Generalmente los efectos económicos de las actividades generadas por un proyecto son positivos desde el punto de vista de quienes los promueven, sin embargo, pueden llevar aparejadas consecuencias negativas, que pueden lesionar a determinados segmentos de población desprovistos de influencia. Así mismo, se debe considerar que toda alteración de los esquemas sociales y culturales al interior de un conglomerado humano puede anular o volver obsoletas las riquezas históricas y formativas de instituciones previamente existentes.

#### **6.2 Evaluación del impacto ambiental**

La finalidad de una evaluación de impacto ambiental es identificar, predecir e interpretar los impactos que esa actividad producirá si es ejecutada para prever los efectos que se producirán y la posibilidad de corregirlos.

Se trata de un estudio de cómo y cuánto un proyecto afectará al clima, suelo, agua; conocer la naturaleza que se va a ver afectada: plantas, animales, ecosistemas; los

valores culturales o históricos potencialmente amenazados; y su incidencia en las actividades humanas: agricultura, empleo, calidad de vida, etc.

**Tabla No. 65. Evaluación del impacto ambiental de EPISTEME**

INDICADOR	+4	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	-4
Alteración del medio natural		x							
Contaminación agua, aire, ruido, suelo	x								
Consumo de energía				x					
Utilización de materiales potencialmente dañinos			x						
Generación de deshechos				x					
Compromiso y cumplimiento de leyes	x								
Afectación a valores sociales, históricos y culturales		x							

Elaborado por: Dayana Aguilar Beltrán, 2013.

Nivel del impacto ambiental: Sumatoria de indicadores / Número de indicadores

$$\text{Nivel de impacto ambiental} = 18 / 7 = 2,57$$

Conclusión: El impacto ambiental que generará EPISTEME será positivo

Adicionalmente, el análisis específico de este proyecto, en caso de someterse a la ficha de evaluación ambiental propuesta por la Corporación Financiera Nacional para examinar proyectos, permitiría calificar al presente como **-sin efectos ambientales adversos-**, pues la CFN estructura la evaluación ambiental de la siguiente manera:

**Tabla No. 66. Corporación Financiera Nacional.**

**Valoración ambiental por actividades productivas.**

<b>CFN – VALORACIÓN PRELIMINAR</b>				
2 puntos	4 puntos	8 puntos	12 puntos	20 puntos
Comercio en general, excepto plaguicidas tóxicos, inflamables	Cría de animales, tabaco, textiles, excepto acabados textiles	Pesca, minas y canteras. Alimentos, aserraderos y elaboración de productos de madera	Agricultura, caza, pieles, acabados textiles	Curtiembre, extracción y explotación de minerales, acuíferos y otros.
Turismo en general, hoteles, restaurantes, excepto aquellos a instalarse en áreas de importancia ecológica.	Elaboración de productos plásticos y cauchos, elaboración de productos minerales no metálicos. Fabricación de maquinarias y equipos. Fabricación de accesorios para vehículos, reciclaje en general.	Fabricación de papel, cartón, fabricación de muebles. Herramientas y productos metálicos.	Elaboración de productos químicos. Comercio y envasado de sustancias tóxicas e inflamables.	Recubrimiento de piezas metálicas. Fabricación y reciclado de baterías. Reciclado de sustancias peligrosas.

Fuente: Corporación Financiera Nacional. Ficha de Evaluación Ambiental 2003

### 6.3. Evaluación del impacto social

El concepto de impacto social incluye no sólo los resultados previstos sino también aquellos que no se previeron. Igualmente, contempla los efectos, tanto positivos como negativos que se pudieran presentar luego de la implementación de un determinado programa o proyecto en un grupo social o una comunidad.

**Tabla No. 67. Evaluación del impacto social de EPISTEME**

INDICADOR	+4	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	-4
Adecuación al medio social				x					
Promoción de capital humano			x						
Promoción de cultura científica y tecnológica			x						
Difusión del conocimiento		x							
Cooperación al desarrollo del medio			x						
Conflictos con prácticas y valores sociales		x							
Creación de fuentes de trabajo		x							
Riesgos laborales				x					

Elaborado por: Dayana Aguilar Beltrán, 2013.

Nivel del impacto social: Sumatoria de indicadores / Número de indicadores

Nivel de impacto social =  $17 / 8 = 2,125$

Conclusión: El impacto social que generará EPISTEME será positivo.

## 6.4 Evaluación del impacto económico

El objetivo está determinado por la cuantificación del impacto económico en un proyecto de inversión. La decisión de promover un proyecto de inversión puede tener efectos importantes tanto en la generación de actividad económica como en la creación de ocupación. La nueva inversión, que inicialmente adopta una expresión monetaria, se traduce eventualmente en una demanda de bienes finales que, en el proceso de producción, genera actividad económica que beneficia el conjunto de todos los agentes económicos.

**Tabla No. 68. Evaluación del impacto económico de EPISTEME**

INDICADOR	+4	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	-4
Generación de empleo	x								
Promoción de económica de otros sectores		x							
Demanda de bienes finales			x						
Cooperación al desarrollo del sector urbano colindante				x					
Recuperación de capital		x							

Elaborado por: Dayana Aguilar Beltrán, 2013.

Nivel del impacto económico: Sumatoria de indicadores / Número de indicadores

$$\text{Nivel de impacto económico} = 13 / 5 = 2,6$$

Conclusión: El impacto económico que generará EPISTEME será positivo.

## CONCLUSIONES

1. La calidad en el servicio turístico está dada por la aptitud, disposición y eficacia de los empleados que desempeñan roles con funciones y actividades de atención y contacto con el turista. El Estado ecuatoriano reconoce la ausencia de mano de obra calificada que se constituya en el eje articulador necesario entre el pasajero en visita y los diferentes servicios ofrecidos.
2. La Universidad ecuatoriana frente a la demanda de personal por parte del sector turístico, titula profesionales con especializaciones de carácter administrativo y relativo a la gastronomía, sin dar cabida a profesiones técnicas de carácter intermedio.
3. El estudio de mercado realizado por el presente trabajo y desarrollado en el 93% del mercado hotelero y una muestra de estudiantes con aspiraciones laborales próximos a terminar el bachillerato en la ciudad de Quito, permitió una aproximación cercana a la realidad sobre la oferta y la demanda de trabajo en el sector turístico de la ciudad de Quito.
4. El Estudio Técnico, Organizacional y Legal permitió conocer la factibilidad de la articulación de un centro de capacitación que llene el vacío de personal con las características laborales requeridas por el sector hotelero.
5. El proyecto del presente estudio va dirigido a cubrir la potencial demanda, considerando variables como el tamaño y la localización de las instalaciones, el recurso humano necesario, la tecnología requerida, la participación del sector hotelero y particularmente el monto y factibilidad de la inversión, entre otras.

6. El estudio económico y financiero demuestra la viabilidad técnica para el desarrollo del proyecto desde su arranque hasta su consolidación, estudiando la estructura y posible evolución al mediano plazo (5 años) de la productividad de la empresa (cualitativa y cuantitativamente) y su equipo de personas, hasta demostrar la rentabilidad de los capitales utilizados en volúmenes y calidad del servicio.
7. El desarrollo del estudio indica que los accionistas pueden esperar una recuperación de la inversión con préstamo en el lapso del tercer año en el primer mes y día 23; y, en el caso de no realizar el ejercicio con un préstamo, la recuperación se realizaría al tercer año, noveno mes, día 11.
8. El análisis de los estados financieros permite a los accionistas de manera sintética interpretar los resultados como tendencias favorables que el desempeño de EPISTEME muestra en el mercado.
9. La evaluación del impacto del proyecto demuestra que no existen inconvenientes de carácter ambiental, político, social o tecnológico que puedan afectar el medio.

## RECOMENDACIONES

1. El turismo como industria, debe ser objeto de un conocimiento generalizado como un sector que integra un abanico de actividades económicas y que oferta un campo laboral de diversas actividades, con amplias posibilidades e importantes remuneraciones.
2. Resulta imperativo diseñar y concentrar políticas dirigidas a la mejora de la calidad de la atención hotelera en cuanto al trato personalizado esperado por el turista en su idioma de origen y de acuerdo a los estándares internacionales, con mayor razón cuando la visita al país es parte de un paquete que incluye otros destinos internacionales con mayor infraestructura y experiencia que el ecuatoriano.
3. Los denominados paquetes turísticos constituyen el conjunto de destinos con alojamiento, manutención y transporte que se ofrece al turista. En tal razón, resulta impostergable diseñar la ampliación del centro de capacitación, de manera prioritaria con sedes en los principales sitios de interés turístico del Ecuador.
4. La factibilidad del proyecto debe ser comunicada a las oficinas correspondientes del Estado ecuatoriano, en la búsqueda de su participación en un plan amplio que involucre a otros sectores con potencial interés en la promoción y divulgación, explotación, control, manutención y desarrollo de los recursos turísticos, así como la exploración de otros destinos.
5. Debe diseñarse estrategias de divulgación al interior del sector educativo con el fin crear aspiraciones laborales y carreras dirigidas al turismo como fuente de empleo directo.

## BIBLIOGRAFÍA

- OMT: 60 años en pro del turismo. (2007). Consumer Eroski.
- Archivo Maestro de Instituciones Educativas. (2008). *www.amie.educacion.gob.ec*. Recuperado el octubre de 2011, de *www.amie.educacion.gob.ec*
- Banco Central del Ecuador. (Junio de 2011). *www.bce.fin.ec*. Recuperado el Junio de 2012, de <http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp>
- Besley, S., & Brigham, E. (2001). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Cengage Learning.
- Caldas, M. (1997). *Preparación y Evaluación de Proyectos. Manual Práctico*. Quito: Centro de Investigación de la Escuela de Comercio Exterior. UTE.
- Carrere Benyi, A. (2007). OMT: 60 años en pro del turismo. *Consumer Eroski*.
- Catalano, A., Avolio de Cols, S., & Sladogna, M. (2004). *Diseño Curricular basado en Normas de Competencia laboral. Conceptos y Orientaciones Metodológicas*. Buenos Aires: Banco interamericano de Desarrollo.
- Chiavenato, A. (2004). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: McGraw Hill.
- Corporación Edi-Ábaco Cía Ltda. (2000). *Actualización Contable*. Quito: Federación Nacional de Contadores del Ecuador.
- Corporación Financiera Nacional. (2011). *www.cfn.fin.ec*. Recuperado el octubre de 2012, de *www.cfn.fin.ec*
- Dias Mosto, J. (2003). *La Contabilidad en la Práctica Empresarial*. Buenos Aires: ELITE Editorial de Libros Técnicos.

- El Comercio. (31 de diciembre de 2011). La economía sigue con el pie en el acelerador. *Informe Económico del 2011 de la Grencia del Banco Central del Ecuador*, págs. Cuaderno 1, p. 7.
- El País. (17 de Noviembre de 2011). *www.elpais.com*. Recuperado el Julio de 2012, de [http://www.elpais.com/articulo/economia/presion/inflacionista/relaja/EE/UU/octubre/elpepieco/20111111elpepieco\\_6/Tes7](http://www.elpais.com/articulo/economia/presion/inflacionista/relaja/EE/UU/octubre/elpepieco/20111111elpepieco_6/Tes7)
- Empresa electrica Quito. (11 de Julio de 2011). *www.eeq.com.ec*. Recuperado el 2012, de <http://www.eeq.com.ec/upload/pliegos/20110711102209.pdf>
- Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destino Turístico. (2008). *www.quito.com.ec*. Recuperado el octubre de 2011, de [www.quito.com.ec/index.php?option=com\\_content&task=view&id=6Itemid=113](http://www.quito.com.ec/index.php?option=com_content&task=view&id=6Itemid=113)
- Fernández Oliva, C. (2003). *La Pedagogía de Adultos: la Comunicación de la Enseñanza*. México: UNAM.
- Gibson, Ivancevich, & Donnelly. (2001). *Las Organizaciones. Comportamiento, Estructura, Procesos*. México: McGraw Hill.
- Honorable Congreso Nacional. (2004). *Ley de Consultoría. Codificación 24*. Quito: Registro Oficial.
- Instituto Nacional de Formación Técnica Profesional. (1999). *Manual de Procedimiento metodológico para el Desarrollo y Normalización de Competencias Laborales*. Santo Domingo.
- Knowles, M., Holton, E., & Swanson, R. (2002). *Andragogía: El Aprendizaje de los Adultos*. México: Oxford University Press.
- Loudon, D., & Della Bitta, A. (1995). *Comportamiento del Consumidor. Conceptos y Aplicaciones*. México: McGraw Hill.
- Ministerio de Turismo. (2007). *Plan de Turismo 2006-2020. Análisis diagnóstico general del Turismo en Ecuador*. Quito.

- Nasser, S. C. (2011). *Formulación y Evaluación de Proyectos*. Bogotá: McGraw Hill.
- NAYA. (2001). [www.naya.org.ar](http://www.naya.org.ar). Recuperado el 15 de octubre de 2012, de [www.naya.org.ar/turismo/congreso/ponencias/marco\\_oliveira.htm](http://www.naya.org.ar/turismo/congreso/ponencias/marco_oliveira.htm)
- OMT, C. (2002). *Contribuciones de la Organización Mundial del Turismo a la Cumbre Mundial sobre Desarrollo Sostenible*. Johannesburgo.
- Ordoñez A., M., & Marco N., F. (2005). Políticas de Empleo en la Planificación Turística Local del Ecuador. Herramientas para su Formulación. *Unidad Mujer y Desarrollo, Proyecto "Políticas Laborables con Enfoque de Género"* (pág. 16). Santiago de Chile: Naciones Unidas, CEPAL, GTZ.
- Pazmiño, P. (2010). [www.slideshare.net](http://www.slideshare.net). Recuperado el 2012, de [www.slideshare.net/gpcompu/modelo-andragogico](http://www.slideshare.net/gpcompu/modelo-andragogico)
- Pinto, E. (2002). *Semiología y Comunicación en Servicios de Hotelería*. Bogotá: LUC Ediciones.
- Ricardi, L. (1992). El Enfoque Constructivista en la Educación. *Educación y Cultura*, 8.
- Rivera Michelena, N. (1998). *Fundamentos del Proceso Docente-Educativo. El modelo de la Actividad*. La Habana: Escuela Nacional de Salud Pública.
- Ruiz Ballesteros, E., & Solís Carrión, D. (2007). *Turismo Comunitario en Ecuador. Desarrollo y Sostenibilidad Social*. Quito: Abya-Yala.
- Samaniego Ponce, J. (2008). [www.ecuaworld.com](http://www.ecuaworld.com). Recuperado el 2011, de [www.ecuaworld.com/ecuaforum/index.php?topic=203.0](http://www.ecuaworld.com/ecuaforum/index.php?topic=203.0)
- SIGTA. (17 de septiembre de 2008). [www.turismoaustro.gob.ec](http://www.turismoaustro.gob.ec). Recuperado el 15 de noviembre de 2011, de [www.turismoaustro.gob.ec/index.php/es/descargas/67-noticias-antiores/310](http://www.turismoaustro.gob.ec/index.php/es/descargas/67-noticias-antiores/310)
- Tapia, N. (2005). *Compilación para el Módulo de Teorías del Aprendizaje*. Quito: Escuela Politécnica Nacional.

Vista al Mar. (06 de 10 de 2009). [www.vistaalmar.es](http://www.vistaalmar.es). Recuperado el 15 de Octubre de 2012, de [www.vistaalmar.es/content/view/182/217/](http://www.vistaalmar.es/content/view/182/217/)

Werther, K. (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México: McGraw Hill.

Zalamea, E. (2004). *Certificado Internacional de Formulación, Evaluación y Gestión de Proyectos*. Quito: Escuela Politécnica Nacional.

Zapata, J. (2010). *Análisis Práctico Guía de Implementación de Normas Internacionales de Informaviión Financiera*. Quito: Abya-Yala.

Zapata, J. (2010). *Análisis Práctico y Guía de Implementación de Normas Internacionales de Información Financiera*. Quito: Ediciones Abya-Yala.

## ANEXOS

### Anexo 1-A. Encuesta dirigida a los hoteles:

#### ENCUESTA A HOTELES

La presente encuesta tiene fines exclusivamente ACADÉMICOS para soporte y elaboración de la TESIS DE GRADO de la Srta. Dayana Aguilar, egresada de la Facultad de Administración de Empresas, de la Universidad Politécnica Salesiana. Gracias por su valiosa colaboración.

Hotel: ..... Dirección: .....

Categoría: .....

1. **¿Cuáles son las tres características personales y profesionales más importantes, que el hotel requiere de sus empleados?**

- |   |  |
|---|--|
| <input type="radio"/> Puntual                 | <input type="radio"/> Dinámico               |
| <input type="radio"/> Colaborador             | <input type="radio"/> Capacitado             |
| <input type="radio"/> Creativo                | <input type="radio"/> Lectoescritura cabal   |
| <input type="radio"/> Amistoso                | <input type="radio"/> Idioma extranjero      |
| <input type="radio"/> Conocimientos contables | <input type="radio"/> Conocimiento del medio |
| <input type="radio"/> Otros: .....            | .....  |

2. **¿Cuántos empleados tiene el Hotel en los siguientes mandos medios?**

- |  |  |
|--|--|
| <input type="radio"/> Director de Operaciones  | <input type="radio"/> Jefe de bodega                 |
| <input type="radio"/> Chef o Subchef ejecutivo | <input type="radio"/> Capitán                        |
| <input type="radio"/> Decorador                | <input type="radio"/> Jefe de mantenimiento          |
| <input type="radio"/> Jefe de ama de llaves    | <input type="radio"/> Jefe de costos y adquisiciones |
| <input type="radio"/> Jefe de seguridad        | <input type="radio"/> Jefe de Recursos Humanos       |
| <input type="radio"/> Mettre                   | Otro:.....   |

3. **¿Cuál es la temporada del año que el hotel requiere de mayor número de personal?**

- |                                   |                                   |
|-----------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="radio"/> Todo el año | <input type="radio"/> Ene Feb Mar |
| <input type="radio"/> Abr May Jun | <input type="radio"/> Jul Ago Sep |
| <input type="radio"/> Oct Nov Dic |                                   |

4. **¿Los empleados que se desempeñan en el servicio de atención al cliente y mandos medios en éste hotel, tienen capacitación especializada?**

- |  |                                     |
|--|-------------------------------------|
| <input type="radio"/> SI capacitado<br>Dónde:..... | <input type="radio"/> NO capacitado |
|--|-------------------------------------|

5. **¿Conoce algún centro de capacitación para jóvenes en las profesiones intermedias en hotelería?**

- |   |                          |
|---|--------------------------|
| <input type="radio"/> SI<br>Dónde:..... | <input type="radio"/> NO |
|---|--------------------------|

6. **¿Considera necesaria la capacitación de manera formal para el personal de su Hotel?**

- |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|
| <input type="radio"/> SI | <input type="radio"/> NO |
|--------------------------|--------------------------|

**Anexo 1-B. Encuesta dirigida a los estudiantes de bachillerato:**

**ENCUESTA A ESTUDIANTES**

*La presente encuesta tiene fines exclusivamente académicos para soporte y elaboración de la Tesis de Grado de la Srta. Dayana Aguilar, egresada de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Politécnica Salesiana. Gracias por su valiosa colaboración.*

**Colegio:** ..... **Curso:** .....

**Sexo**  Masculino  Femenino

1. *¿En el presente año usted ha realizado algún tipo de trabajo remunerado en su tiempo libre o en vacaciones?*

Si  No

2. *¿Conoce usted las oportunidades y tipos de trabajo que ofrece la hotelería?*

Si  Poco  Nada

3. *¿Tras la obtención de su bachillerato, le gustaría trabajar en actividades de hotelería?*

Si  No Si la respuesta es NO pase a la pregunta 5

4. *¿Por qué razones seguiría carreras en hotelería?*

Me gusta  Es interesante  Sólo en tiempos libres

Por ganar dinero  Intercambiar experiencias con extranjeros

Es una carrera corta  Por el ambiente hotelero

Otra: .....

5. *¿De las actividades intermedias de hotelería siguientes, en cual le gustaría trabajar?*

Capitán de Salón  Ama de Llaves  Seguridad

Dirección de operaciones  Mettre  Hostess

Compras y Adquisiciones  Bodega  Mantenimiento

Recepción  Decoración  Alim. y bebidas

Somelier  Otra: .....

6. *En el caso que existiera un centro de capacitación que preste las garantías necesarias y un programa de especialización en carreras de mandos medios para hotelería a precios accesibles ¿estaría usted dispuesto a matricularse al término de su bachillerato?*

Si  No

7. *¿Para un programa trimestral usted está dispuesto a pagar mensualmente?*

Menos de \$150  de \$150 a \$300  de \$ 300 a \$500

En el reverso usted encontrará un corto resumen de cada una de las actividades propuestas

## **DESCRIPCIÓN GENERAL DE LAS PRINCIPALES ACTIVIDADES HOTELERAS DE MANDOS INTERMEDIOS**

**Capitán de Salón.** Responsable del funcionamiento de salones de recepción, bar, restaurante y casino; así como de la atención a los clientes bajo los estándares ofrecidos y garantizados por el hotel. Supervisor de la distribución espacial del salón, de la seguridad general, la decoración y el sonido. Coordinador con los servicios de bar y cocina.

**Ama de Llaves.** Responsable del estado de las habitaciones y servicios que oferta el hotel a sus clientes durante la estadía bajo los máximos niveles de calidad ofertados por el hotel.

**Seguridad.** Responsable de la seguridad de los clientes desde la recepción en el puerto de llegada, transporte y estadía, hasta el regreso al puerto de salida, así como de la seguridad general al interior del hotel, en habitaciones, bares, restaurantes y casinos.

**Dirección de operaciones.** Responsable de la adquisición de productos y materiales necesarios en los hoteles para desarrollar su actividad normal en las diferentes áreas, así como del control y seguimiento de los contratos de servicios, de los suministros y de los proveedores. Lleva un control y seguimiento de los estándares de calidad en los hoteles, así como se ocupará de la gestión de comunicaciones, seguridad, informática, etc.

**Mettre.** Es el responsable de planificar, organizar, desarrollar, controlar y gestionar las actividades que se realizan en la prestación del servicio, tanto en la comida como en las bebidas, coordinando y supervisando los distintos recursos que intervienen en el departamento para conseguir el máximo nivel de calidad. En un restaurante, es el encargado de supervisar la asignación de una mesa a los comensales y de proveer todo lo necesario para que estén cómodos. Tiene como primera responsabilidad comprobar la reserva de los clientes. Por regla general es la persona que supervisa u ofrece el menú cuando todo está a punto para servir y que además proporciona la cuenta por lo consumido.

**Hostess.** Da la bienvenida a los comensales en el idioma del cliente, los acompaña y les asigna mesa hasta el abandono del local. Ofrece alguna bebida y da informaciones sobre los especiales del día. Controla las reservaciones, apoya a los capitanes en la supervisión del restaurante y en el cumplimiento de estándares. Es responsable del protocolo con atención al detalle.

**Somelier.** Es el especialista para la atención en el restaurante con fines gastronómicos. Su misión principal es la de preparar y realizar el servicio de vino (es un especialista en historia, tipos, sabores, procedencias y cosechas), licores y puros en orden a satisfacer y superar las expectativas de los clientes con los estándares preasignados por el hotel. Asesora al cliente en los menús que requieren maridajes (las mejores combinaciones de platos con bebidas).

**Compras y Adquisiciones.** Determina las provisiones necesarias para garantizar la suficiencia económica del programa periódico de adquisiciones, de acuerdo con las necesidades del hotel. Es el responsable de garantizar el stock, las compras y las políticas de conservación.

**Bodega.** Ejecuta y mantiene el registro de los ingresos y salidas de insumos y materiales hacia y desde las instalaciones de bodegas a su cargo, procurando mantener los niveles de calidad y de stock mínimos, ejerciendo un estricto control físico sobre ellos.

**Mantenimiento.** Garantiza el correcto funcionamiento de las instalaciones y maquinarias del hotel a través de su permanente monitoreo, reparación y/o reemplazo. Coordina las reparaciones y operaciones de mantenimiento de la estructura edilicia del hotel. Mantiene las condiciones de temperatura del aire y del agua programadas.

**Recepción.** Proporciona la información precisa y toda solicitud de servicio a un cliente, bien de forma presente, por teléfono, correo electrónico o fax sobre lugares y establecimientos turísticos, cambio de divisas, venta de medios de prensa, excursiones y coordina con responsables de guías turísticas. Mantiene un control de las personas que entran y salen del hotel.

**Decoración.** Responsable de que la decoración hotelera tome vida, tanto interior como exteriormente, bajo el manejo de la luz, los colores de acuerdo a la ocasión, de acuerdo a la infraestructura y su mobiliario, la arquitectura, la orientación, distribución, tamaño del espacio, costos y servicios ofrecidos.

**Alimentos y bebidas.** Desarrolla todas aquellas actividades de promoción e impulso de las ventas de las diferentes ofertas del hotel efectuando operaciones de marketing interno. Supervisa la higiene y presentación cuantitativa y cualitativa de los platos y bebidas impulsando y gestionando la calidad del hotel. Coordina y motiva al equipo de gestión de alimentos y bebidas como el mette, jefe de bar y/o chef.

**Anexo 2. Requisitos y formatos para la solicitud de permiso de funcionamiento y operación de Centros de Capacitación ocupacional.**

- 1. DATOS INFORMATIVOS**
- 2. ESTUDIO SOCIO ECONÓMICO DEL LUGAR DONDE VA A FUNCIONAR EL CENTRO**
- 3. JUSTIFICACIÓN: (POR QUÉ RENOVAR O CREAR EL CENTRO)**
- 4. OBJETIVOS: GENERALES Y ESPECÍFICOS**
- 5. MISIÓN**
- 6. VISIÓN**
- 7. INDICADORES DE GESTIÓN**
- 8. PROGRAMA ANALÍTICO POR CURSOS (cada unidad de trabajo tendrá su objetivo específico)**
- 9. ACTIVIDADES**
- 10. PLAN DE TRABAJO**
- 11. TIEMPO DE DURACIÓN DEL CURSO**
- 12. HORARIO DE TRABAJO Y JORNADA**
- 13. DOCUMENTOS DE IDONEIDAD (TÍTULOS CERTIFICADOS DEL SENESCYT)**
- 14. CUADROS H1 Y H2**
- 15. PRESUPUESTO**
- 16. CONTRATOS**
- 17. ARRENDAMIENTO**
- 18. INVENTARIO**

### CUADRO H1

COLEGIO:.....

ESPECIALIDAD:.....

CANTON:.....

No.	APELLIDOS Y NOMBRES	CARGO	TÍTULOS QUE POSEE	OTORGADO No. REFRENDACIÓN	MATERIA QUE DICTA	INSTITUCIÓN QUE HA LABORADO	FIRMAS

\_\_\_\_\_  
DIRECTOR(A)

\_\_\_\_\_  
SUPERVISOR(A)

\_\_\_\_\_  
SECRETARIA(O)

### CUADRO H2

CENTRO:.....

ESPECIALIDAD:.....

CANTON:.....

PARROQUIA:.....

No.	APELLIDOS Y NOMBRES	ASIGNATURA A SU CARGO	CURSOS	HORAS SEMANALES	COMISIONES

\_\_\_\_\_  
DIRECTOR(A)

\_\_\_\_\_  
SUPERVISOR(A)

\_\_\_\_\_  
SECRETARIA(O)