



Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil
Facultad de Educación a Distancia y Postgrados
Maestría en Administración y Dirección de Empresas

**Tesis para Optar por el Título de Master en
Administración y Dirección de Empresas**

T e m a :

**Planificación Estratégica para el Reposicionamiento del
SECAP en la Capacitación de las Empresas
Comerciales e Industrias de la Ciudad de Guayaquil**

A u t o r a s :

**Nora Vallejo Ballesteros
Paola Terán Silva**

Director de Tesis:

Ing. Com. Rubén Mackay C., MBA

Agosto, 2009



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA Y POSTGRADOS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**TESIS PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE MASTER EN ADMINISTRACIÓN Y
DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

TEMA:

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL REPOSICIONAMIENTO DEL SECAP EN
LA CAPACITACIÓN DE LAS EMPRESAS COMERCIALES E INDUSTRIAS DE LA
CIUDAD DE GUAYAQUIL**

AUTORAS:

**NORA VALLEJO BALLESTEROS
PAOLA TERAN SILVA**

DIRECTOR TESIS

ING. COM. RUBEN MACKAY C., MBA

Agosto , 2009

AGRADECIMIENTO

Nuestro profundo reconocimiento a las autoridades, maestros, maestras de la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil, quienes con su entrega, dedicación, sapiencia, permitieron interiorizar sentires, saberes y actitudes, frente a la necesidad de buscar cambios sustanciales a nivel profesional y social de nuestra realidad.

DEDICATORIA

El ser humano busca inspirarse en lo más hermoso, en lo más puro, para fijarse retos, metas y vencerlas. Dedicamos a quienes significan esa inspiración; nuestros padres y hermanos.

RESUMEN

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

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

Los resultados de la investigación sugieren que: la pérdida de mercado en la capacitación de las empresas comerciales e industriales se debe principalmente a la competencia agresiva en la prestación de este servicio por parte de empresas privadas, universidades y Cámaras que captan el 77% del mercado. Comparativamente en el SECAP Guayaquil, entre el año 2004 (13136 participantes) y 2006 (8694 participantes) se ha reducido la participación a cursos en un 33.82%. Si se compara el año 2004 con el año 2007 (7813 participantes) la reducción es del 40.53%. Se percibe una disminución de asistencia a los cursos que implanta la Institución anualmente lo cual resulta preocupante. El 93% de las empresas desconocen sobre la calificación que el SECAP tiene con el CNCF, donde podrían reducir costos en lo que se refiere a capacitación. Además existen otras causas que han contribuido a esta reducción de participantes a cursos, como la falta de capacitación al personal del SECAP, la baja remuneración que perciben lo que desmotiva su trabajo, la falta de utilización de tecnología moderna multimedia, solo se cuenta con dos salas de cómputo que resultan totalmente insuficientes, las empresas industriales y de servicio simplemente están desinformadas por la falta de difusión por parte del SECAP de los eventos académicos que ofertan. No se cuenta con una base de datos sobre los clientes más importantes.

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

INDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	1
 Capitulo I DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	
1. Planteamiento, Formulación y Sistematización del Problema.....	3
1.1 Planteamiento del problema.....	3
1.1.1. Pronostico.....	3
1.1.2. Control del Pronostico.....	4
1.2 Formulación del Problema de Investigación.....	4
1.3 Sistematización del Problema de Investigación.....	4
1.4 Objetivos de la Investigación.....	5
1.4.1 Objetivo General.....	5
1.4.2 Objetivos Específicos.....	5
1.5 Justificación de la Investigación.....	6
1.5.1 Justificación Teórico.....	6
1.5.2 Justificación Práctica.....	6
1.6 Marco de Referencia de la Investigación.....	8
1.6.1 Marco Teórico.....	8
1.6.1.1 Evolución de la Capacitación Profesional.....	8
1.6.1.2 Situación Actual del SECAP.....	12
1.6.1.3 Calidad.....	14
1.6.1.3.1 Dimensiones de la calidad.....	14
1.6.1.3.2 Enfoques para el mejoramiento de la calidad.....	15
1.6.1.3.3 Aspectos integrados a la filosofía de la calidad total.....	16
1.6.1.3.4 Las prioridades del cliente.....	16
1.6.1.3.5 Servicio de Calidad.....	17
1.6.1.4 Estudios de modelos de calidad.....	17
1.6.1.4.1 Reingeniería de los procesos.....	17
1.6.1.4.2 Benchmarking.....	18

1.6.1.4.3 Gerencia integral.....	20
1.6.1.5 Planeación estratégica.....	24
1.6.1.5.1 Evolución de la Planificación Estratégica.....	25
1.6.1.5.2 Modelos conceptuales de la planeación estratégica.....	27
1.6.1.5.3 Análisis interno.....	29
1.6.1.5.4 Análisis externo.....	31
1.6.1.5.5 Proceso de la planeación estratégica.....	32
1.6.2 Marco Conceptual.....	41
1.7 Formulación de la Hipótesis y Variables.....	47
1.7.1 Hipótesis General.....	47
1.7.2 Hipótesis Particulares.....	47
1.8 Variables.....	48
1.8.1 Variables Independientes.....	48
1.8.2 Variables Dependientes.....	49
1.9 Aspectos Metodológicos de la Investigación.....	50
1.9.1 Tipo de Estudio y Diseño de la Investigación.....	50
1.9.2 Métodos de Investigación.....	51
1.9.2.1 Método Teórico.....	51
1.9.2.2 Método Empírico.....	51
1.9.2.3 Método Histórico.....	51
1.9.2.4 Método Inductivo-Deductivo.....	52
1.9.2.5 Método Analítico-Sintético.....	52
1.9.3 Selección de la Muestra.....	52
1.9.3.1 Muestra No Probabilística.....	52
1.9.3.2 Muestra Probabilística.....	53
1.9.4 Fuentes y Técnicas para la Recolección de Información.....	54
1.9.4.1 Tratamiento de la Información.....	54

Capitulo II ANÁLISIS, PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y DIAGNÓSTICO

2.1 Análisis de la situación actual.....	55
--	----

2.1.1 Resultados de encuestas a las Empresas.....	55
2.1.2 Resultado de encuestas a Participantes de Cursos del SECAP.....	75
2.1.3 Resultado de la Encuesta a Empleados de la Institución.....	88
2.2 Resultados obtenidos con relación a los Objetivos e Hipótesis.....	95
2.3 Verificación de Hipótesis.....	97
2.4 Arbol de Problemas	99

Capitulo III PLAN ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO

3.1 Introducción.....	100
3.2 Objetivo.....	102
3.3 Valores corporativos.....	102
3.4 Misión.....	103
3.5 Visión.....	103
3.6 Herramientas para la Elaboración de Estrategias claves y Metas.....	103
3.6.1 Análisis FODA.....	104
3.6.1.1 Estrategias Ofensivas FO	109
3.6.1.2 Estrategias de Respuesta FA	110
3.6.1.3 Estrategias de Mejoramiento DO.....	111
3.6.1.4 Estrategias Defensivas DA.....	112
3.7 Matriz de Perfil Competitivo.....	114
3.8 Análisis de Competencia Tradicional.....	117
3.9 Matriz de evaluación y Factores Críticos.....	121
3.9.1 Estrategias Factores Críticos.....	122
3.10 Análisis Pareto.....	123
3.10.1 Diagrama de Afinidad.....	123
3.10.2 Problemas detectados por Areas.....	124
3.10.3 Encuestas Problemas Críticos.....	127
3.10.4 Diagrama de Pareto.....	128
3.10.5 Grafico Pareto.....	129
3.10.6 Problemas Críticos.....	129
3.11 Diagnostico y Propuesta Integral de Estrategias y Metas.....	130

3.12 Planificación Operativa.....	143
3.13 Presupuesto.....	147
Conclusiones.....	149
Recomendaciones.....	151
Bibliografía.....	153
Anexos	

INTRODUCCION

El Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional - SECAP, es una entidad de derecho público, eminentemente técnica, encargada de Formar, Capacitar, Perfeccionar, Certificar y Titular a la población económicamente activa del país, o en capacidad de integrarse a la misma, para satisfacer con efectividad las expectativas y exigencias de formación profesional integral para el trabajo mediante la aplicación de modernas metodologías para la enseñanza – aprendizaje de sus participantes.

El SECAP de acuerdo a la Resolución No. OSCIDI-046 del 26 de diciembre del 2002, el SECAP, desarrolla su misión basado en el enfoque de gestión por procesos con tres (3) niveles de gestión: Gobernante, Habilitantes de Apoyo y Generadores de Valor de la Administración Central y Centros Operativos, que se describen a continuación:

Proceso Gobernante proporciona directrices fijando objetivos, políticas y estrategias para todos los demás procesos, adoptando decisiones sobre el destino y manejo de toda la organización. Está constituido por el Directorio del SECAP y el Director Ejecutivo.

Proceso de asesoría llamado también coordinador, su finalidad es asesorar y fortalecer con sus conocimientos especializados a los procesos y subprocesos para el cumplimiento de los objetivos institucionales. Está integrado por los siguientes procesos: Asesoría Jurídica, Planificación y, Control Interno.

Procesos de apoyo permite que los procesos y subprocesos se ejecuten. Su función es proveer y administrar los recursos, facilitando todo lo necesario para la operatividad de los procesos, lo que facilita el cumplimiento de la misión institucional. Está constituido por los procesos de Desarrollo Institucional y Gestión de Recursos Humanos.

Proceso Generador de Valor aplica y ejecuta la programación de metas pedagógicas satisfaciendo las necesidades de sus clientes. Este proceso lo integran los Centros

Operativos y Coordinaciones que desarrollan su gestión como unidades desconcentradas de negocios.

Dentro de sus acciones específicas, el SECAP, cuenta con un programa que consiste básicamente en brindar apoyo a la pequeña mediana y gran empresa para incrementar la productividad, calidad y rentabilidad mediante procesos de asesoría, consultoría y entrenamiento, sin embargo el SECAP, en estos últimos años ha perdido su espacio en tan importante mercado.

Esto quizá se debe a las exigencias que la sociedad muy en particular el medio productivo y laboral, está haciendo al sistema de capacitación técnico-profesional respecto de las actitudes, conocimientos y habilidades a desarrollarse por las personas en la actualidad. Enseñar simples destrezas y manualidades no basta, por cuanto las realidades del mundo de la producción y el trabajo han cambiado radicalmente.

En virtud de ello, es necesario desarrollar en los formandos competencias personales y profesionales acordes con las nuevas condiciones de empleo, producción y trabajo, las que, como bien se conoce, están profundamente influidas por el permanente cambio científico técnico y por las nuevas exigencias de productividad y competitividad internacional.

De allí que esta investigación esta encaminada a trabajar con conceptos y métodos de Planificación Estratégica, poner la mirada sobre lo que sucede en el medio externo en busca de apreciar las reales necesidades formativas presentadas por el sector productivo y poseer una visión de futuro que inspire las innovaciones en la capacitación, constituyen requisitos previos para lograr un adecuado enfoque de las labores transformadoras que ha de acometer la Institución con la finalidad de retomar una posición importante en el mercado de la capacitación.

CAPITULO I

DISEÑO DE LA INVESTIGACION

1. PLANTEAMIENTO, FORMULACION Y SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema

Actualmente el Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional, se enfrenta a un grave problema debido a la pérdida de mercado en la formación, capacitación y perfeccionamiento del personal, que presta servicios en los sectores comerciales e industriales de la ciudad de Guayaquil.

El problema se agudiza con las debilidades económicas y administrativas que atraviesa la institución.

Esta pérdida de espacio se debe a que actualmente existe una competencia agresiva en la prestación de este servicio, por parte de empresas privadas y universidades en la ciudad de Guayaquil, que se han dedicado a esta actividad.

1.1.1 Pronóstico

De mantenerse y continuar el panorama actual, la Institución, se estaría alejando de uno de sus grandes objetivos para la cual fue creada por parte del Gobierno Nacional, esto es la Formación, Capacitación, Perfeccionamiento, a la población económicamente activa del país, para satisfacer con efectividad las expectativas y exigencias de formación profesional integral para el trabajo.

Al ser una entidad autogestionaria, la pérdida de este mercado importante reduce notablemente el financiamiento operativo del SECAP provocando que la institución pueda colapsar y desaparecer, lo que implicaría dejar de aportar en el desarrollo económico y social que requiere el país.

1.1.2 Control del Pronóstico

Es necesario implementar un plan estratégico que nos permita repositionarnos en el mercado, con el fin de recuperar a nuestros clientes potenciales y la captación de nuevos clientes de los sectores comerciales e industriales de la ciudad de Guayaquil, a través de una gestión eficiente y eficaz en la prestación de servicios de formación profesional que, a no dudarlo, han de ser pertinentes y de calidad, para estar acordes con los requerimientos sociales, científicos, tecnológicos, productivos, laborales y organizacionales de los actuales tiempos

1.2 Formulación del Problema de Investigación

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

1.3 Sistematización del Problema de Investigación

1. ¿Cómo influye el incumplimiento de las metas programadas de los cursos a dictarse en los sectores comerciales e industriales?
2. ¿Cuáles son las consecuencias de que no existan Programas y Planes de estudios dirigidos a los sectores empresariales?
3. ¿Por qué es importante que el personal técnico - administrativo sea competitivo y este comprometido con el logro de los objetivos de la Institución?
4. ¿Cuál sería el impacto de la no existencia de una base de datos de los clientes más importantes que el SECAP Guayaquil capacita en el sector comercial e industrial?

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

6. ¿Cuan importante será la implementación de un Plan estratégico de reposicionamiento del SECAP en el mercado de la Capacitación a los Profesionales de los sectores comerciales e industriales?

1.4. Objetivos de la Investigación

1.4.1 Objetivo General

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

1.4.2 Objetivos Específicos

1. Determinar si existe incumplimiento en las metas programadas en los cursos que dicta el SECAP Guayaquil a los sectores comerciales e industriales
2. Delimitar el impacto que provoca la no existencia de Programas y Planes de Estudio, dirigidos a las empresas comerciales e industriales.
3. Determinar si el personal técnico - administrativo es competitivo y esta comprometido al logro de los objetivos de la Institución
4. Analizar el impacto que tendría una base de datos, sobre los clientes más importantes que el SECAP Guayaquil, capacita en el sector comercial e industrial.
5. Analizar y Establecer la relación entre el seguimiento de satisfacción y determinación de necesidades en capacitación, para los sectores comerciales e industriales con el reposicionamiento del SECAP en el mercado.

6. Elaborar un plan estratégico de reposicionamiento del SECAP, en el mercado de la Capacitación Profesional de las empresas comerciales e industriales, de la ciudad de Guayaquil.

1.5 Justificación de la investigación

1.5.1 Justificación Teórica

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

1.5.2 Justificación Práctica

La sociedad está demandando hacer las cosas de otra manera, en efecto, no es lo mismo formar a las personas para desempeñarse en sociedades, en las que imperaba un paradigma cultural caracterizado por la estabilidad y los cambios lentos, que para una época como la actual, en que la aceleración del ritmo del cambio, las constantes innovaciones científico-técnicas y la universalización de los fenómenos, han llegado a ser situaciones constantes de nuestra vida personal y profesional, el problema a resolver no se limita únicamente al tema de los recursos financieros. Hoy día la sociedad está demandando una formación profesional pertinente, de calidad y con equidad social.

En consecuencia, no se trata de “hacer más de lo mismo” sino hacer las cosas de otra manera, es así que la recuperación del mercado permitirá que el SECAP brinde con eficiencia, procesos de asesoría, consultoría y entrenamiento a los sectores productivos de la ciudad de Guayaquil de tal manera que beneficie a:

Empresas e Industrias

Conduce a una mayor rentabilidad y a actitudes más positivas.

Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.

Crea mejor imagen.

Mejora la relación jefes-subordinados.

Se promueve la comunicación a toda la organización.

Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos.

Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.

Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.

Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.

Personal

Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.

Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.

Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones..

Sube el nivel de satisfacción con el puesto.

Permite el logro de metas individuales.

Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.

Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

Institución

Mejora la Imagen Institucional

Estabilidad del Personal Técnico y Administrativo

Estabilidad Económica y Financiera

Desarrollo Institucional

1.6. Marco De Referencia De La Investigación

1.6.1 Marco Teórico

1.6.1.1 Evolución de la Capacitación Profesional

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

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

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

El Gobierno Ecuatoriano considerando que el elemento humano, siendo uno de los principales factores de la producción, no se encuentra adecuadamente capacitado para el desenvolvimiento de sus actividades, las mismas que se manifiestan en una baja productividad; busca de manera urgente y necesario emprender una acción masiva en el campo de la capacitación y formación profesional acelerada de los recursos humanos del país y que para llevar a cabo este cometido, es necesario la creación de un organismo cuyas características de administración y financiamiento garantice la elevación sistemática del nivel de calificación de la mano de obra del país, se crea el Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional "SECAP" el 3 de Octubre de 1966, mediante Decreto Supremo N° 1207, publicado en el Registro Oficial N° 141 del 17 de Octubre de 1966

Siendo indispensable impulsar los programas de adiestramiento y capacitación de mano de obra en el país, y que es fundamental centralizar y coordinar las actividades que en este campo desarrollan varias entidades del sector público, con fecha 21 de Agosto de 1970 según Decreto Nro. 240 el SECAP empieza a funcionar como una entidad de derecho Público adscrita al Ministerio de Previsión

Social y Trabajo, con patrimonio y fondos propios con las funciones, atribuciones y recursos determinados en su Ley Constitutiva

Que el Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional, SECAP, en el transcurso de once años de vida evolucionó notablemente haciendo necesaria una nueva estructuración jurídica que coadyuve en mejor forma a alcanzar los fines para los cuales fue creado

Que según Decreto 1574 publicado en el Registro Oficial 375 de de 8 de Julio de 1977 el Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional fue declarado en período de reorganización, la misma que ha sido ya concluida en su marco administrativo, siendo indispensable que una estructura jurídica mas ágil y dinámica norme esta reestructuración, y se expide la Ley del SECAP según Registro Oficial Nro. 694 del 19 de Octubre de 1978 con Decreto Nro. 2928, en esta ley se establece su naturaleza y se enfoca claramente su objetivo principal que es la Capacitación profesional intensiva y acelerada de la mano de obra y de los mandos medios para las actividades industriales, comerciales y de servicios.

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

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

La dinamia de las innovaciones tecnológicas, la globalización de la economía y la apertura de mercados en el ámbito mundial, cambió el escenario de acción del SECAP, lo que obligó a reorientar su accionar, para ello se fortaleció técnicamente

hasta 1995 con el apoyo financiero del Banco Internacional de Desarrollo, BID a través del Proyecto PREDAFORP.

Sin embargo en materia de capacitación laboral el SECAP al igual que otras instituciones de formación profesional en América Latina perdió protagonismo en los últimos años. El número de cursos que ofrece disminuyó, y la oferta de capacitación no corresponde eficientemente a la demanda del mercado laboral. La relación con el sector productivo también ha perdido fuerza.

Como consecuencia de estos problemas, la demanda de los cursos del SECAP también ha experimentado un deterioro sistemático.

Una evaluación del SECAP realizada por la OIT, Organización Internacional del Trabajo con información hasta 1995, concluye que el SECAP tiene una serie de debilidades, entre las principales:

- Subutilización de su infraestructura (más del 50%)
- Desfase tecnológico en algunas especialidades respecto a las necesidades del sector productivo (la mayoría del equipo fue donado o comprado hace 10 o 20 años).
- Merma en la calidad de sus servicios según los usuarios
- Baja cobertura de la demanda: atiende a menos del 3% de los jóvenes que ingresan a la fuerza de trabajo y más del 3% de los adultos empleados en el sector formal.
- Poca preocupación por la demanda de capacitación en el país: cursos basados en su capacidad de oferta y no se evalúan los resultados de la capacitación que realiza; por ello son pocas las empresas que solicitan sus servicios.
- Su financiamiento asegurado por ley constitutiva, ha erosionado los incentivos para responder a las necesidades de los usuarios, ya que no ha sido expuesto a competencia con otros organismos capacitadores y no debe rendir cuentas a la sociedad.

- Las políticas de reducción del gasto fiscal le han restado recursos y autonomía financiera: los salarios y el rendimiento del personal son bajos.

Desde 1998 el SECAP ha realizado cambios importantes como son:

- Promoción de alianzas con sectores productivos para que éstos coparticipen en el proceso de capacitación laboral: se han creado escuelas de formación bajo administración conjunta en artes gráficas, cuero y calzado, madera y textiles, y se incorporarían construcción, metal mecánica y soldadores.
- Desde agosto de 1998 inició un servicio de bolsa de empleo en Internet, donde constan los currículums de los egresados
- Convenios con empresas públicas y privadas para que los jóvenes capacitados puedan practicar o trabajar en función de las necesidades de las empresas. Las empresas cubren parcialmente algunos rubros de los cursos a cambio de los servicios prestados por los alumnos.
- Creación de un Departamento de Desarrollo Empresarial, que asesora a las empresas en aspectos como calidad total.

Aparte del SECAP, existían a julio de 1999, 327 institutos superiores registrados, de los cuales 200 son estatales, que ofrecen educación técnica formal. Según Catrani (1999)¹, altos funcionarios de la educación técnica señalan que solo 10 de estos 327 institutos pueden ser calificados como buenos, lo cual se ve corroborado por la alta tasa de deserción de los mismos (40%)²

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

1 Fuente: Empleo y Protección Social en el Ecuador: Propuesta de la OIT", septiembre 2001.

2 Banco Central del Ecuador, Diagnóstico y sugerencias de política económica para elevar la productividad y competitividad de la economía ecuatoriana, julio 2002.

Al involucrar a empresas o instituciones privadas en la oferta de capacitación se debe cuidar de caer en errores, tales como:

- Atomizar la oferta de capacitación sin control de la calidad de los cursos.
- Que el subsidio para capacitación, se convierta en un incentivo perverso, en cuanto las empresas podrían volverse menos exigentes respecto a la calidad de los cursos.
- Que las instituciones de capacitación, no sean corresponsables de la colocación e inserción de sus alumnos, en el mercado laboral.

Experiencias de otros países en materia de capacitación laboral, podrían enriquecer el proceso de mejoras que se desean implementar en el Ecuador.

En lo que respecta a la capacitación laboral desarrollada por las empresas, estudios empíricos de la OIT para diversos países de América Latina y España, concluyen que un menor nivel de estabilidad laboral estaría asociado a menores gastos de las empresas en capacitación de su fuerza laboral, lo cual a su vez tendría un efecto negativo sobre el crecimiento de la productividad. Es decir, mientras una mayor flexibilidad del mercado laboral ayuda en teoría a facilitar los ajustes en una economía abierta, dicha flexibilidad implica un costo en términos de menor capacitación y menor crecimiento de la productividad en las empresas.

1.6.1.2 Situación Actual del SECAP

En el marco de la Ley de Modernización y Reestructuración del Estado, dice que el objetivo principal es la racionalización y eficiencia administrativa, la descentralización, la desconcentración y la simplificación de las Entidades del Estado. En este ámbito la Institución procedió con la descentralización operativa con centralización normativa a fin de fortalecer los Centros Operativos, bajo los principios de Reingeniería del Presupuesto, orientado a reducir el gasto corriente y la Calidad del Gasto, que es el seguimiento de la optimización del mismo, en virtud de ello con Resolución Interna Nro. 002 el Directorio del SECAP elimino las Unidades Regionales como unidades ejecutoras y unificar el Presupuesto de las Regionales.

Actualmente el SECAP desarrolla su gestión con base al Decreto No 1976 emitido el 24 de octubre del 2001, en donde establece que la Institución se mantiene como una Entidad de derecho público, eminentemente técnica, con autonomía administrativa y financiera, con patrimonio y fondos propios, autogestionaria, desconcentrada y especializada, sujeta a su Ley Constitutiva pero restringida en su financiamiento derivado del Art. 165 de la Ley de Promoción de la Inversión y Participación Ciudadana (Trole II), que le suprime los ingresos por concepto del 0.5 % de aporte empresarial privado; quedando como únicas fuentes de financiamiento el 0.5% que entregan las empresas públicas y mixtas, y la autogestión basada en la prestación de servicios y asistencia técnica.

Con Resolución No. OSCIDI-046 del 26 de diciembre del 2002, se elimina las regionales, quedando actualmente integrado por 16 Centros Operativos y 5 Coordinaciones a nivel nacional, dentro de los cuales está el Centro de Guayaquil, conformado por los siguientes procesos:

1. Proceso Gobernante

Gestión Estratégica de Políticas, Normas y Reglamentos de Capacitación y Formación Profesional

Responsable: Director Técnico de Área.

2. Procesos Habilitantes

De Apoyo: Integrado por el siguiente Proceso

Desarrollo Institucional: Integrado por los siguientes subprocesos

2.1.1.1 Gestión de Recursos Organizacionales

2.1.1.2 Gestión Financiera

Responsable: Líder

3. Procesos Generadores de Valor

Gestión Operativa: Integrado por los siguientes subprocesos

3.1.1.1 Marketing Estratégico

3.1.1.2 Planificación Curricular

3.1.1.3 Ejecución de la Formación y Capacitación Profesional

Responsable: Líder

1.6.1.3 Calidad

1.6.1.3.1 Dimensiones de la Calidad.

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

Elementos Metodológicos.

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

1. Organizar un espacio para un proceso exitoso (conformación de un equipo de trabajo con una cabeza o líder que dirija).
2. Roles que cumplen los dirigentes coordinadores y otros miembros del equipo.
3. Organizar un cronograma inicial del proceso.
4. Mantener 7 reglas de conducta para el trabajo en equipo:
 - Respeto a todos los miembros del equipo.
 - Compartir la responsabilidad de decisiones y trabajo.

- Se critican las ideas y no a las personas.
- Mantener la mente abierta a innovaciones.
- Preguntar y participar.
- Asistir a todas las reuniones.
- Recibir los comentarios constructivamente.

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

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

Esto implica la necesidad de mejorar la calidad técnica del producto (calidad profesional) o eficacia como lo evalúa el proveedor y la calidad sentida del servicio (calidad percibida por el usuario).

1.6.1.3.2 Enfoques para el Mejoramiento de la Calidad

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

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

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

- 1 **Identificar** la oportunidad del mejoramiento
- 2 **Analizar** el área de mejoramiento o problema
- 3 **Desarrollar** posibles intervenciones para abordar las necesidades de mejoramiento
- 4 **Implementar** las intervenciones ³

1.6.1.3.3 Aspectos Fundamentales Integrados a la Filosofía de la Calidad Total

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

1.6.1.3.4 Las Prioridades del Cliente.

- Exprese cuidado y preocupación por sus clientes.
- Responda oportuna y rápidamente a sus requerimientos.
- Provea ayuda sin que lo solicite a su cliente.
- Exprese agradecimiento sincero a su cliente.
- Brinde trato personal y flexible a cada cliente.

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

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

- Compense sus deficiencias en el servicio.
- Eduque al cliente.
- Deleque responsabilidad y autoridad a sus empleados para tomar decisiones y resolver problemas.
- Tenga políticas y procedimientos que hacen sentir bien al cliente.
- Tenga instalaciones que brinden bienestar.
- Nuestros clientes son las personas más importantes.
- Nuestros clientes no dependen de nosotros, nosotros dependemos de ellos.
- Nuestros clientes no son una interrupción a nuestra labor, ellos son la razón de nuestro trabajo.
- No les estamos haciendo un favor cuando los atendemos, ellos nos hacen un favor al darnos la oportunidad de poderles atender.
- Nuestros clientes no son extraños, en nuestro entorno son parte del mismo.⁵

1.6.1.3.5 Servicio de Calidad.

Servicio de calidad es aquel que:

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

1.6.1.4 Estudio de Modelos de Calidad

1.6.1.4.1 Reingeniería de los Procesos

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

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

Los responsables de la empresa evalúan indicadores del ambiente, en función de estándares de regulación y elementos de presión exógenos.

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

Entre todos los elementos motivadores, los procesos son lo único que puede describirse en los mismos términos que el negocio. Son los procesos que realizan las transformaciones y su desempeño está inexorablemente ligado al desempeño del propio negocio. Sin embargo, la realidad dicta que muy poco es lo que puede hacerse sin la gente.

La gente es la que, en última instancia, directa o indirectamente, con la asistencia tecnológica, hacen que los procesos alcancen su grado prescripto de efectividad. Sólo la gente es capaz de establecer un compromiso.

Los procesos más tecnificados, tienen detrás de sí al Ser Humano como la alternativa factible de entender, atender y comprometerse con una solución sea esta casuística explosiva e imposible de ser abarcada desde una perspectiva tecnológica o ante el eventual derrumbe de ésta por obra de las inexorables excepciones.

1.6.1.4.2 Benchmarking

En la actualidad las empresas tienen que competir no sólo con empresas de la misma región, sino que se presenta una competencia cada vez mayor con otras empresas de otros lugares y países, lo anterior debido a la globalización que se ha estado presentando. Es por este motivo que las empresas deben buscar formas o

fórmulas que las dirijan hacia una productividad y calidad mayor para poder ser competitivos. Una de estas herramientas o fórmulas es el Benchmarking ⁶.

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

Se derivó de la experiencia y los éxitos de los primeros días de aplicar las técnicas de benchmarking al área de fabricación:

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

Esta definición presenta aspectos importantes tales como el concepto de continuidad, ya que benchmarking no sólo es un proceso que se hace una vez y se olvida, sino que es un proceso continuo y constante. Otro aspecto es el de la medición, ya que esta está implicada en el benchmarking, pues se tienen que medir los procesos propios y los de otras empresas para poder compararlos y finalmente la definición implica que el benchmarking se debe dirigir hacia aquellas empresas y funciones de negocios dentro de las compañías que son reconocidas como las mejores o como las líderes de la industria ⁷.

Definición del Webster's.

Esta definición también es informativa y define benchmarking como:

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

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

⁷ SCOTT, Meter. Benchmarking, 1996

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

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

Esta definición es comprensible para las unidades de negocios y funciones orientadas hacia las operaciones. La atención se centra en las prácticas. Insiste en las prácticas y la comprensión de las mismas antes de derivar una métrica de benchmarking. Las mediciones de benchmarking se contemplan como el resultado de comprender las mejores prácticas, no como algo que pueda cuantificar primero y comprender después. Se concentra en lograr el desempeño excelente, la mejor de las prácticas, la mejor de su clase, la mejor de su especie. Es una definición proactiva ya que es un esfuerzo positivo y calculado para obtener la cooperación de los socios en el benchmarking.

1.6.1.4.3 Gerencia Integral

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

capaz de imaginar, formular e implementar la estrategia. Esto se complementó con otro paradigma de la misma década: la calidad total. Actualmente, varios temas compiten por el título de paradigma dominante de la década de los 90, tales como: reingeniería, "empowerment" ⁸

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

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

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

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

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

Estrategia

La estrategia, tiene que ver con el largo plazo y la amplia cobertura. Consiste en definir la situación del Servicio, en el momento del análisis, y proyectar su futuro

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

deseado. En resumen, se pregunta: Dónde estamos - Para dónde vamos o queremos llegar - Cómo llegar allá. Detrás del proceso, hay una idea de renovación, por lo cual la planeación estratégica se relaciona con lo más nuevo que con lo existente.

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

Es más, ahora se está diciendo que, la planeación no podría proceder sin la existencia previa de las estrategias. Y, una vez que hayan estrategias viables, la planeación las puede programar y hacerlas operacionales. Por eso se dice que debería hablarse más bien de programación estratégica que de planeación estratégica.

Estructura

La acepción más elemental es la que define la estructura como equipo de personas del que se derivan todas las realizaciones de la empresa o institución. Una segunda acepción, es considerar la estructura como un conjunto de niveles jerárquicos y de interrelaciones entre los diferentes grupos de personas, al desarrollar su actividad profesional.

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

División de la Estructura.

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

a) la estructura formal, que se representa en el organigrama, es decir, existe en el papel y procede del diseño organizacional.

b) la estructura informal, que muestra: las relaciones entre los individuos y sus comportamientos, las relaciones de poder (formal e informal), las expectativas mutuas de los miembros y la interacción de sus comportamientos.

Cultura

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

Se consideran problemas, los resultados indeseables (desviaciones) y los objetivos de mejoramiento. La Calidad tiene sentido, en la medida en que contribuya a la solución de los problemas y al mejoramiento de las personas y organizaciones, además de que estas lo perciban así.

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

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

Finalmente, la relación entre las personas y la Organización parte de la concepción de cada uno como un sistema abierto, es decir, con posibilidad de desarrollo permanente. Esta relación implica o genera una zona de significados comunes que

se están construyendo y van creciendo permanentemente, lo que, a su vez, posibilita el desarrollo de cada uno.

Es un concepto básico, entonces, que la construcción de la cultura está en la construcción de significados comunes, donde se validan los elementos que se vuelven parte de la cultura organizacional. Y, como conclusión, la relación personas - Organización favorece y permite el desarrollo integral mutuo, mediante la interacción permanente en la búsqueda de soluciones y debe generar el desarrollo armónico de ambos.

1.6.1.5 Planeación Estratégica

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

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

También es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la misión que se va regir en la organización, ya que esta representa las funciones operativas de la compañía.⁹

El modelo estratégico en el campo de los servicios esta orientada a la forma de privilegiar la estructura de los objetivos, reconocer las categorías de complejidad, la fragmentación, incertidumbre, conflicto y dependencia; considerando el problema del poder y admitiendo la existencia de diferentes fuerzas sociales; utilizando e integrando elementos normativos que corresponderían al “deber ser” y elementos

⁹ DONNELLY GIBSON IVANCEVICH (1997) “Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas.

estratégicos “como el poder ser”, en una actitud anticipativa y exploradora que nos permita crear situaciones futuras, intermedias y finales, que corresponderían a la situación objetivos probables y deseables para la fuerza social que planifica, seleccionando proyectos dinámicos, idóneos, para llegar al cambio deseado, cambiándolos en secuencias alternativas o trayectorias que maximicen su efecto; analizando y construyendo la viabilidad de las propuestas; considerando la negociación tanto hacia el interior de la fuerza social que planifica como hacia el exterior, como la categoría clave para conferir viabilidad a las propuestas; exigiendo amplia participación de todos los actores que intervienen en el proceso.

1.6.1.5.1 Evolución de la Planificación Estratégica.

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

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

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

Hace falta impulsar el desarrollo cultural, esto significa que todas las personas relacionadas con la organización se desarrollen en su saber, en sus expectativas, en sus necesidades, y en sus formas de relacionarse y de enfrentar al mundo presente y futuro, esencialmente dinámico. En la década de los sesenta, el término planeación a largo plazo “se usó para describir el sistema.

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

Para la mayoría de las empresas, la planeación estratégica representa una serie de planes producidos después de un periodo de tiempo específico, durante el cual se elaboraron los planes. También debería entenderse como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios son continuos. La idea no es que los planes deberían cambiarse a diario, sino que la planeación debe efectuarse en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario.

La planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. Además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos.

Un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía o institución para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos.¹⁰

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

1.6.1.5.2 Modelos Conceptuales de la Planeación Estratégica

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

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

Premisas de Planeación

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

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

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

Ninguna organización, no importa cuán grande o lucrativa sea, puede examinar en forma minuciosa todos los elementos que posiblemente están incluidos en el análisis de la situación. Es por este que cada organización debe identificar aquellos elementos – pasados, presentes y futuros -, que son de gran importancia para su crecimiento, prosperidad y bienestar, y debe concentrar su pensamiento y sus esfuerzos para entenderlos. Otros elementos se pueden considerar en esta parte del

proceso de la planeación aunque pueden ser estimados sin ser investigados o sacados de documentos publicados al respecto.¹¹

Formulación de Planes

En cuanto a conceptos y con base en las premisas antes mencionadas, el siguiente paso en el proceso de planeación estratégica es formular estrategias maestras y de programas. Las estrategias maestras se definen como misiones, propósitos, objetivos y políticas básicas; mientras que las estrategias de programa se relacionan con la adquisición, uso y disposición de los recursos para proyectos específicos.

A diferencia de la programación a mediano plazo no existe un enfoque modelo para planear en esta área. Lo que se hace depende de los deseos de los directores en un momento dado, los cuales, a su vez, son estimulados por las condiciones a las que se enfrenta la empresa en un momento preciso.

La programación a mediano plazo es el proceso mediante el cual se prepara y se interrelacionan planes específicos funcionales para mostrar los detalles de cómo se debe llevar a cabo la estrategia para lograr objetivos, misiones y propósitos de la compañía a largo plazo. El periodo típico de planeación es de cinco años, pero existe una tendencia en las compañías más avanzadas en cuanto a tecnología, de planear por adelantado de siete a diez años. Las empresas que se enfrentan a ambientes especialmente problemáticos algunas veces reducen la perspectiva de planeación a cuatro o tres años.

El siguiente paso es desarrollar los planes a corto plazo con base en los planes a mediano plazo. En algunas organizaciones los números obtenidos durante el primer año de los planes a mediano plazo son los mismos que aquellos logrados con los planes operativos anuales a corto plazo, aunque en otras empresas no existe la misma similitud. Los planes operativos serán mucho más detallados que los planes de programación a mediano plazo.

11 Olivera, A. (2000). Nuevas tecnologías para la administración estratégica del conocimiento. http://www.dku.com.ve/biblioteca/documentos/art_006.html

Implementación y Revisión

Una vez que los planes operativos son elaborados deben ser implantados. El proceso de implantación cubre toda la gama de actividades directivas, incluyendo la motivación, compensación, evaluación directiva y procesos de control.

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

Flujos de Información y Normas de Evaluación y Decisión

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

1.6.1.5.3 Análisis Interno (Fortalezas y Debilidades)

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

El análisis interno implica:

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

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

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

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

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

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

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

1.6.1.5.4 Análisis Externo (Oportunidades y Amenazas)

Toma en cuenta los siguientes factores:

Factores Económicos.

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

Factores Políticos.

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

Factores Sociales.

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

Factores Tecnológicos.

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

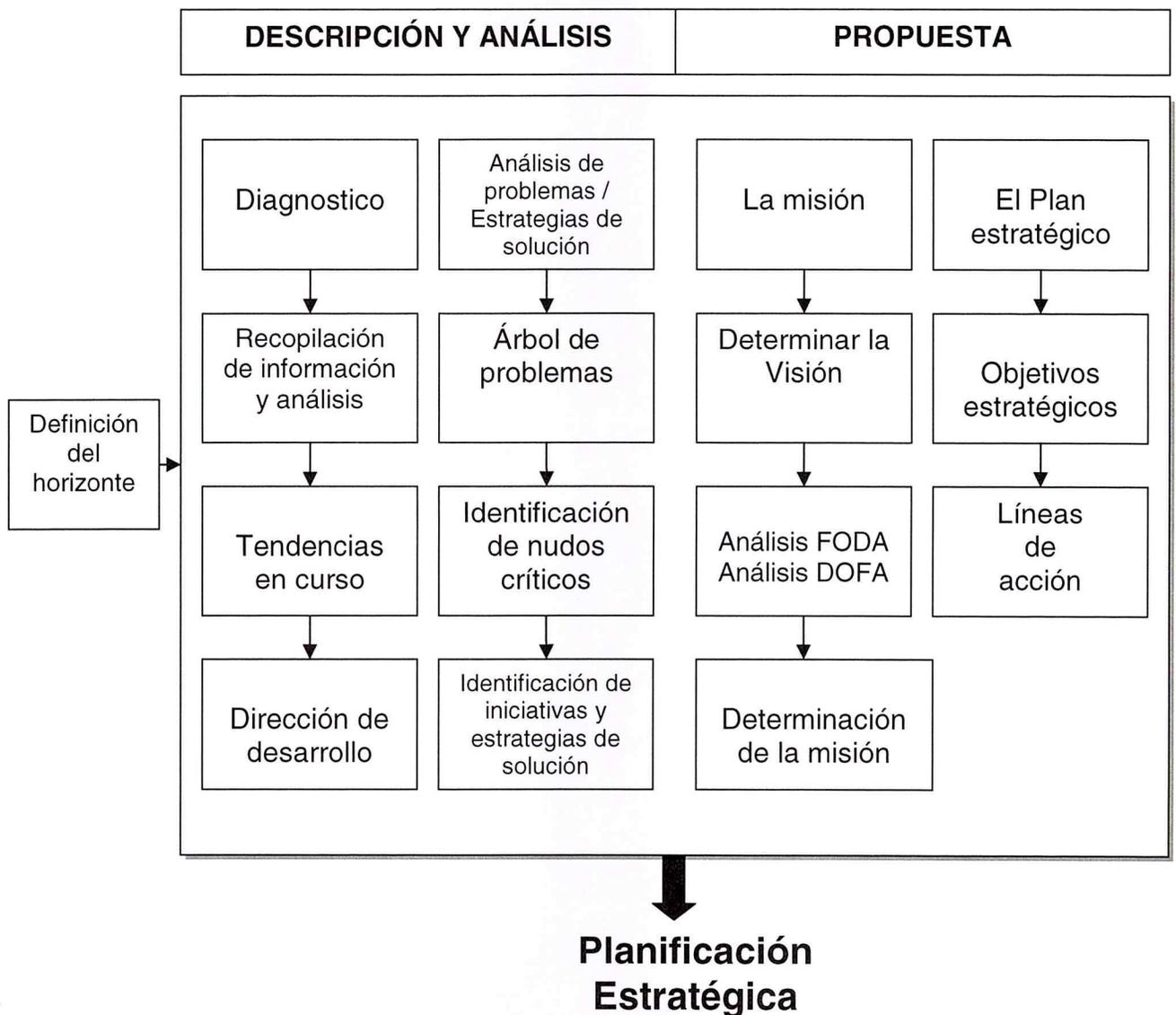
Factores Geográficos.

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

Factores Competitivos.

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

1.6.1.5.5 Proceso de Planeación Estratégica



Visión

De acuerdo con la definición de Venís y Nannus se entiende por Visión el desarrollo de una imagen mental sobre un futuro posible, o se la percepción de un futuro

realista, creíble y atractivo que puede ser tan vago como un sueño o tan preciso como una meta.

Esta Visión puede ser el deseo o las aspiraciones de un actor social o la conjunción de varios actores sociales, para utilizar un término de la “Administración Estratégica”, que podría dirigir sus esfuerzos en un sentido deseado por todos.

En la actualidad, el proceso de prever el futuro se comprende de manera deficiente. Es claro que anticiparse al mañana es un acto creativo que no se ajusta a la formalización.¹³

El hecho de que la visión requiera un proceso de *observación* es una consideración importante al comunicarla, ya que observar la condición futura ayuda a movilizar el apoyo para su adopción. Los líderes deben comunicar la visión a los seguidores en forma repetitiva, de tal manera que estos últimos comprendan que el líder cree verdaderamente en la visión y la considera una meta alcanzable, aunque implique de manera evidente un “estiramiento” del esfuerzo personal y organizacional. En efecto, Hamel y Prahalad (1989) argumentan que las compañías que han asumido el liderazgo global durante los últimos 20 años son aquellas con ambiciones que estuvieron fuera de toda proporción con respecto a sus recursos y capacidades.

Misión

La formulación de la misión implica desarrollar un enunciado claro del tipo de actividad en el que se halla la compañía (o planea estar); una definición concisa del propósito que trata de lograr en la sociedad y/o en la economía. Al formular su misión, una empresa debe responder a cuatro preguntas básicas:

1. ¿Qué función (es) desempeña la organización?.
2. ¿Para quién desempeña esta(s) función(es)?.
3. ¿De qué manera trata de desempeña la(las) función(es)?.
4. ¿Por qué existe esta organización?.

13 PIERCE, J. Strategic management. Homewood. IL, 1991

La alternativa recomendada consiste en responder a la pregunta en términos de las necesidades del consumidor o cliente que la organización trata de satisfacer.

Las organizaciones exitosas tratan de identificar bienes y servicio con gran valor de satisfacción de las necesidades del público, e incluyen estas consideraciones en sus formulaciones de la misión. Por lo general, un problema importante en la formulación de la misión es lograr un consenso acerca de que tan amplia o limitadamente se responde a la pregunta “qué”.

Identificar la pregunta “quién” constituye el segundo problema. Ninguna organización, sin importar su volumen, puede satisfacer las necesidades de todos los clientes o consumidores posibles. La formulación de la misión exige una clara determinación de cuál porción de la base total de clientes potenciales identifica una organización como su objetivo primario. En general, el proceso de clasificar la base de consumidores o clientes potenciales e identificar qué porción debe seleccionar la organización, se denomina *segmentación de mercado*.¹⁴

El ingrediente final del enunciado de la misión exige la identificación de la ventaja o ventajas competitivas distintivas de la organización: ¿qué calidad o atributo de la organización la separa de sus competidores? ¿En qué medida es, o será, diferente del resto del conjunto?. Su habilidad distintiva puede estar en función de su nicho de mercado; por ejemplo, puede ser la única institución de formación y capacitación profesional que brinde educación en administración después de la jornada laboral y durante los fines de semana en su mercado geográfico. Su ventaja competitiva puede relacionarse directamente con los productos o servicios ofrecidos, o con el hecho de ser un productor a bajo costo o brindar un servicio superior. Peters (1984) sugiere que sólo existen tres verdaderos conjuntos distintivos de estas habilidades: 1) Un enfoque en la total satisfacción del cliente; 2) Un enfoque en la innovación continua y 3) Un enfoque en el compromiso decidido. Argumenta que estos tres conjuntos de habilidades constituyen la única fuente efectiva de ventaja sostenible a largo plazo.

14 GOODSTEIN, L . NOLAN, T, PFEIFFER, J. Planeación Estratégica Aplicada. 1998

Sólo se puede determinar si una misión es “correcta” o no hasta después de haber tomado la decisión. La decisión de una misión está basada en el juicio. Como dice Vickers: “El valor de los juicios del hombre y la sociedad no prueban ser correctos o incorrectos: sino que sólo pueden ser aprobados como adecuados o considerados como equivocados mediante otro juicio de valor”.

Procesos para establecer Objetivos

Existen cuatro enfoques fundamentalmente diferentes para plantear los objetivos: el enfoque ascendente, el descendente, una combinación de estos dos, y el enfoque en equipo. En compañías muy pequeñas, el proceso para establecer un objetivo generalmente es descendente, pero en la mayoría de las empresas grandes se emplea una combinación entre el ascendente y descendente o el enfoque en equipo.¹⁵

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

Factible

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

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

internos, tales como capacidades directivas, fuerzas que motivan o desaniman a empleados, capital disponible y habilidades de innovación técnica. Un objetivo factible refleja de manera realista tales fuerzas, las cuales con la realización apropiada de los planes pueden esperarse que ocurren dentro del lapso especificado.

Aceptable

Los objetivos pueden lograrse más fácilmente si son aceptables para las personas dentro de una organización. Un objetivo que no se adapta al sistema de valores de un director importante, no será aspirado asiduamente. Trátese de hacer responsable a un directivo para desarrollar un nuevo producto que al director no le agrada. El objetivo también debería ser aceptable en cuanto que la empresa ésta de acuerdo en incurrir en costos necesarios para su logro. Los costos en este sentido no sólo significan recursos financieros sino que también el tiempo de los directivos y del personal, capacidad de la planta, participación del mercado y utilidades utilizados durante un lapso específico.

Flexible

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

Motivador

En términos generales, los objetivos fuera del alcance de las personas no son motivadores ni son logrados fácilmente. En la mayoría de las empresas, los objetivos motivadores son aquellos que son un poco agresivos, van un poco más allá de los límites de lo posible. Ciertas investigaciones han confirmado que los objetivos específicos aumentan la productividad superior a aquella de objetivos fáciles de lograr.

Comprensible

Los objetivos deberían establecerse con palabras muy sencillas y comprensible. Sin embargo, no importando cómo están formulados, los directores que los fijaron deberían asegurarse de que sean comprendidos por todos aquellos involucrados con sus logros. Este punto puede aparentar no tener fundamento, pero es muy importante; un estudio sobre peligros latentes en la planeación concluyó que los objetivos malentendidos fueron la principal causa de quejas entre los directivos.

Obligación

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

Participación De Las Personas

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

Las personas que participan en la determinación de objetivos se sentirán más motivadas hacerlo que aquellas que tienen poca ingerencia en esta área. Además, el involucramiento en el proceso de establecimiento ayuda a satisfacer las necesidades de las personas ya que éstas deben usar sus capacidades para promover los intereses, tanto los propios como los detallados, íntimos y sustanciales de los ejecutivos y del personal acerca de sus propias operaciones son muy superiores en general a aquellos de los altos directivos. En tales casos, la colaboración entre la alta dirección y los gerentes de divisiones al fijar los objetivos representa una gran ventaja.

Relación

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

Dirección por Objetivos

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

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

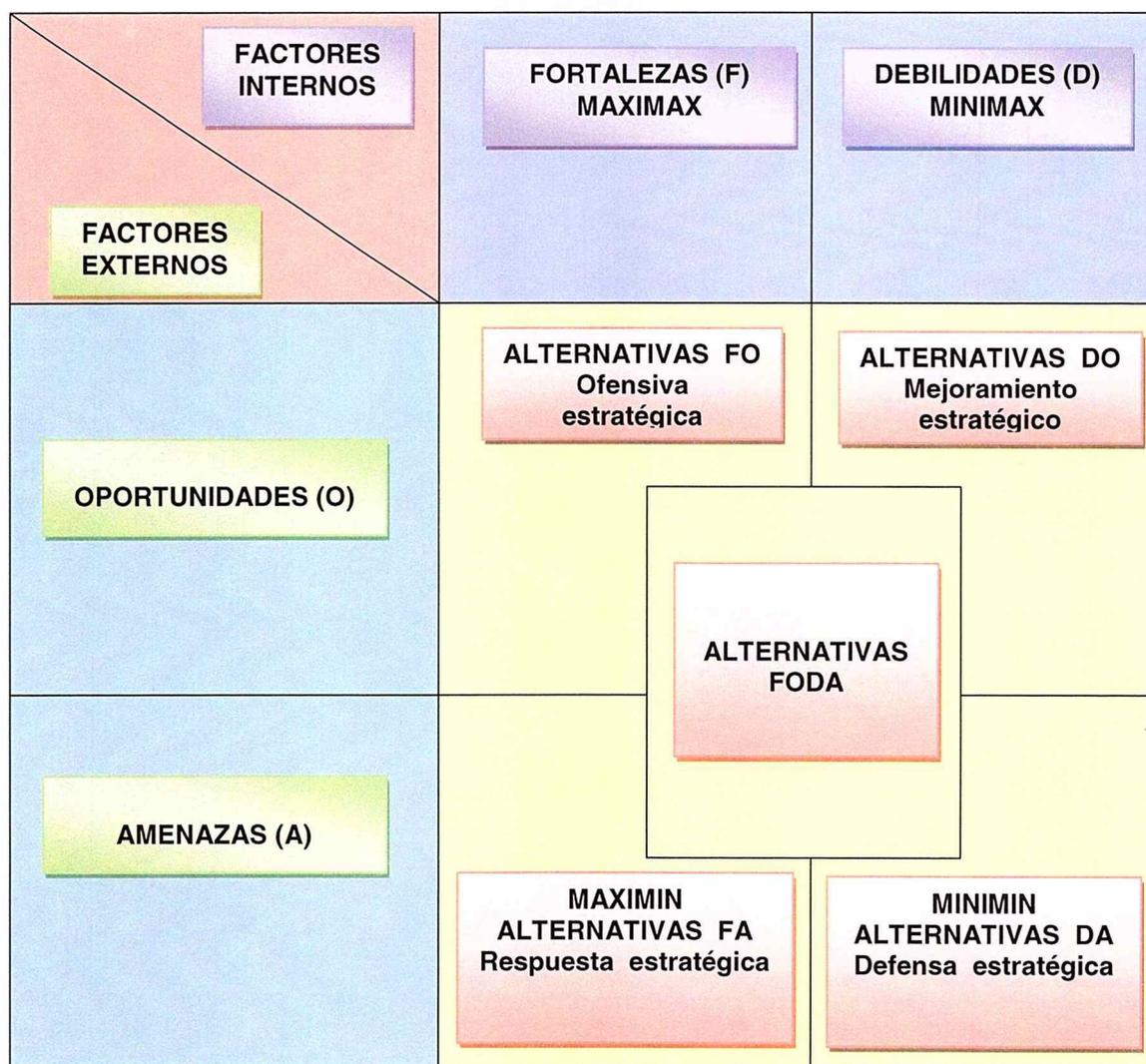
Señala que estos objetivos deberían establecerse en vista de las consideraciones a corto y largo plazo. Desde que fueron escritas estas palabras en 1954 hasta la actualidad la DPO ha sido introducida cada vez más en organizaciones tanto públicas como privadas.¹⁶

Debido a muchos problemas relacionados con la DPO no parece facilitar la implantación eficaz de estrategias como lo harían los ya bien conocidos, sistemas de presupuestos y planes tácticos. Sin embargo, un sistema adecuado de DPO debería complementar un sistema de planeación bien concebido y a corto plazo asegurando la implantación superior de estrategias y el logro más efectivo de las metas generales.

16. STEINER, GEORGE A. Planeación Estratégica. 2000

Matriz Foda

FODA, DOFA O TOWS. La Matriz FODA: es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización.¹⁷



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

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

¹⁷ JOSÉ CARLOS JARAMILLO (1992) "Dirección Estratégica". Segunda Edición Mc Graw-Hill de Management.

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

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

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

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

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

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

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

Entre los elementos estratégicos se destacan:

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

1.6.2 Marco Conceptual

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

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

CALIDAD.- Hacer las cosas bien de una manera correcta y cumplir con los deseos del cliente de una manera óptima. Además de que los empleados se sienten mejor y se sienten motivados cuando el cliente aprecia su trabajo, el trabajo corre con menos problemas.

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

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

CAUSAS.- Lo que es el fundamento de algo u origina alguna cosa. Motivo para obrar. Doctrina en que se toma interés.

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

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

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

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

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

DESCENTRALIZACIÓN: Transferir a diversas corporaciones u oficios parte de la autoridad que antes ejercía el gobierno supremo del Estado.

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

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

EFICACIA.- Eficiencia con el logro de objetivos. Es la capacidad de la organización para cumplir con la misión y abarca desde la satisfacción del cliente y los

productores, capacidad para producir con calidad, hasta la adaptabilidad a los cambios y el desarrollo de la organización.

EFICIENCIA.- Relación óptima entre determinados elementos o componentes, entre insumo y resultado, beneficio y costo, resultado y tiempo. Debe reflejar todo el ciclo recursos- proceso-resultado.

EMPRESA.- Unidad productora de bienes y servicios homogéneos para lo cual organiza y combina el uso de factores de la producción. Organización existente con medios propios y adecuados para alcanzar un fin económico determinado. Compañía o sociedad mercantil, constituida con el propósito de producir bienes y servicios para su venta en el mercado.

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

ESTRATEGIAS.- Son un conjunto de actividades definidas por los ejecutivos de la organización con el fin de facilitar al máximo el logro de los objetivos corporativos, por lo tanto las estrategias corporativas se derivan de los objetivos globales corporativos y deben ser concordantes con la misión y las razón de ser de la Empresa. Para establecer las estrategias hay que considerar las amenazas y oportunidades del medio externo y las fortalezas y debilidades propias de la organización, identificadas en un diagnóstico estratégico.

FINANCIAMIENTO.- Es el conjunto de recursos monetarios financieros para llevar a cabo una actividad económica, con la característica de que generalmente se trata de sumas tomadas a préstamo que complementan los recursos propios. Recursos financieros que el gobierno obtiene para cubrir un déficit presupuestario. El financiamiento se contrata dentro o fuera del país a través de créditos, empréstitos y otras obligaciones derivadas de la suscripción o emisión de títulos de crédito o cualquier otro documento pagadero a plazo.

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

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

GESTION POR PROCESOS.- Es la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos. En tendiendo estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una ENTRADA para conseguir un resultado, y una SALIDA que a su vez satisfaga los requerimientos del Cliente.

INNOVACIÓN: Cambios que se efectúan con el objeto de mejorar los resultados e impactos tanto a nivel de la empresa como ante el consumidor o demandante de sus bienes y servicios. Se realizan con el fin de mejorar las técnicas operativas y productivas, de tal forma que se obtenga las misma (o mayor) cantidad de producción con mayor calidad utilizando menos recursos. Algunas innovaciones dan lugar a creaciones o mejoras en algo ya existente (inventos) o a la incursión de algo nunca antes utilizado (descubrimientos); todo ligado a la investigación.

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

MERCADO: El conjunto de compradores reales o potenciales de un mercado

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

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

NECESIDADES FORMATIVAS: Carencias formativas que para ser superadas necesitan de recursos menos usuales que los que ordinariamente se proporcionan en los procesos de enseñanza-aprendizaje, y para cuya compensación, por tanto, es

necesaria la elaboración y aplicación de adaptaciones curriculares de acceso y/o adaptaciones curriculares significativas.

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

OPERACIÓN: Las actividades de producción de una organización o compañía

ORGANIZACIÓN: Dos o mas personas que colaboran en forma estructurada para lograr una meta o un conjunto de metas específicas

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

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

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

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

POLITICAS.- Son directrices formuladas por la Alta Dirección para orientar y facilitar el cumplimiento de la misión y el desarrollo de la visión. Son reglas o guías que expresan los límites dentro de los que debe ocurrir la acción. Las políticas conforman el marco de acción en el que se deben resolver los conflictos que resulten en desarrollo de las operaciones de la empresa.

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

PRODUCCION.- Conjunto de operaciones que sirven para mejorar e incrementar la utilidad o el valor de los bienes.

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

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

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

TITULACION.- Es el reconocimiento formal de las competencias adquiridas por los formandos al finalizar un proceso de formación profesional, el mismo que le acredita las aptitudes profesionales para el mercado laboral, satisfaciendo así las exigencias de los diferentes niveles ocupacionales

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

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

1.7 Formulación de La Hipótesis y Variables

1.7.1 Hipótesis General

La Pérdida de mercado en la capacitación de las empresas comerciales e industriales se debe principalmente a la competencia agresiva en la prestación de este servicio por parte de empresas privadas, universidades y por las debilidades pedagógicas, económicas y administrativas que atraviesa la institución, siendo necesario la implementación y reestructuración de procesos y estrategias basados en el prestigio, imagen y la actualización de conocimientos y tecnología, que permitan que el SECAP se convierta en una Institución eficiente y eficaz, logrando de esta manera sitiarlo nuevamente como Líder en la Capacitación Profesional.

1.7.2 Hipótesis Particulares

1. El incumplimiento de metas programadas de los cursos en los sectores comerciales e industriales está influyendo negativamente pues no se evidencia un crecimiento considerable de los ingresos, para ello se deberá planear, ejecutar y controlar las actividades generales de los procesos del programa operativo anual, que permita cumplir con la misión y recuperar la situación financiera de la institución.

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

3. El personal técnico – administrativo ha perdido el entusiasmo para colaborar, provocando apatía y desinterés en el trabajo, se hace indispensable motivarlos a través de un buen clima laboral, trabajo en equipo e incentivos económicos, con el

fin de hacer propia la visión, misión y objetivos de la empresa, así como comprometerlos con el éxito de ésta.

4. El SECAP no cuenta con una base de datos que permita la localización y sectorización de los clientes más importantes y futuros, siendo ineludible Implementar medios de recolección, síntesis y organización de información, basado en la aplicación de sistemas tecnológicos para lograr fortalecer una estrecha relación y dar a conocer los servicios que la institución ofrece.

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

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

1.8 Variables

1.8.1 Variables Independientes

1. La implementación y reestructuración de procesos y estrategias basados en el prestigio, imagen y actualización de conocimientos y tecnología.

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

3. La reestructuración de mallas curriculares fundamentados en las experiencias y conocimientos de expertos en cada una de las áreas
4. La Motivación del Personal técnico – administrativo a través de un buen clima laboral, trabajo en equipo e incentivos económicos
5. Medios de recolección, síntesis y organización de información de nuestros clientes potenciales y futuros, basado en la aplicación de sistemas tecnológicos
6. Un plan de mercadeo para la ejecución de las estrategias, y cumplir con los objetivos a corto plazo de la institución.
7. La Elaboración e implementación de un Plan Estratégico de Reposicionamiento del SECAP en la Capacitación Profesional de las empresas comerciales e industriales, de la ciudad de Guayaquil.

1.8.2 Variables Dependientes

1. Lograr que el SECAP se convierta en una Institución eficiente y eficaz, y de esta manera sitiarlo nuevamente como Líder en la Capacitación Profesional.
2. Cumplimiento de la misión y recuperación de la situación financiera de la institución.
3. Mejoramiento de la calidad del servicio profesional que el SECAP imparte.
4. Que el personal técnico – administrativo haga propia la visión, misión y objetivos de la empresa, así como comprometerlos con el éxito de ésta.
5. Fortalecimiento de una estrecha relación con los clientes y dar a conocer los servicios que la institución ofrece.

6. Conocimiento del impacto de nuestro cliente frente a la empresa para la toma de decisiones.

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

1.9 Aspectos Metodológicos de La Investigación

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

1.9.1 Tipo de Estudio y Diseño de la Investigación

El tipo de estudio fue Descriptivo, por cuanto se formularon con precisión las interrogantes a las que se dio respuesta en la investigación aplicando cuestionarios; y Explicativa por que buscaron las razones o causas que ocasiona la perdida del posicionamiento del SECAP en el mercado de la capacitación y perfeccionamiento de los sectores productivos de la ciudad de Guayaquil.

El diseño de la investigación fue Experimental de Campo, puesto que una vez que se demostró la hipótesis planteada, la solución que deseamos implementar conlleve al cambio de nuestra variable dependiente y que esta pueda ser aplicada como modelo por primera vez en el SECAP a nivel Nacional.

1.9.2 Métodos de Investigación

1.9.2.1 Método Teórico

El método de investigación utilizado es el Inductivo-Deductivo que se encuentran estrechamente relacionadas, ya que el objetivo de la investigación va de lo específico como es el análisis del por que el SECAP ha perdido espacio en el mercado de la capacitación en los sectores empresariales e industriales de la ciudad de Guayaquil, y a través de una síntesis buscar una solución viable para corregir este fenómeno que posteriormente puede ser interpretado y analizado.

Todo el desarrollo de la investigación se sustentó en el método científico, la misma naturaleza de la maestría está sustentada en él, su desarrollo se basó en todos los pasos que de él se derivaron y que fueron los siguientes: Observación; Hipótesis, verificación de los datos encontrados, su ordenamiento y su posterior análisis.

En la investigación se aplicó el método de modelación donde se propone la elaboración de un Plan Estratégico y que es importante anotar que el modelo es fundamentalmente, el vínculo entre el investigador y el resultado final que es mejorar la calidad del servicio que la institución ofrece y lograr reposicionarnos en el mercado de la capacitación de los sectores productivos de la ciudad de Guayaquil.

1.9.2.2 Método Empírico

Son aquellos que permiten la intervención el registro, medición y análisis e interpretación y /o transformación de la realidad en el proceso de investigación científica, por lo tanto los métodos empíricos que se utilizaron fueron el de la observación, encuestas, análisis de documentos, y criterios de expertos.

1.9.2.3 Método Histórico.

Está vinculado al conocimiento de las distintas etapas de los objetos en su sucesión cronológica, para conocer la evolución y desarrollo del objeto o fenómeno de investigación, por este motivo se utilizó este método para remontarnos en hechos

acontecidos que marcaron la pauta lógica de nuestro objeto de la investigación. Por lo que se hizo necesario revelar su historia, las etapas principales de su desenvolvimiento y las conexiones históricas fundamentales.

1.9.2.4 Método inductivo - deductivo.

Según nuestra investigación tratamos de encontrar o identificar las causales particulares, para llegar al conocimiento de las causas generales que hacen referencia a los factores que están incidiendo en la disminución de la capacitación de las empresas comerciales e industriales de la ciudad de Guayaquil, en el mismo sentido conociendo las causas o principios llegamos a establecer los juicios o consecuencias desconocidas, por lo que consideramos que los métodos inductivos y deductivos, afianzaron la creación de un modelo de Plan Estratégico de Reposicionamiento.

1.9.2.5 Método analítico y sintético.

Mediante la distinción y análisis individual de cada uno de los factores que inciden en la disminución de la capacitación profesional de los empleados y directivos de las empresas de la ciudad de Guayaquil, establecimos relaciones comunes que pueden determinar las causas generales del problema y así establecer normas o reglamentos generales. En el mismo sentido relacionamos hechos aparentemente aislados y formulamos una teoría que unificó los diversos elementos que se transformaron en una nueva totalidad como base para aplicar nuevas normas. Con esto nos estamos refiriendo a la utilización de métodos analíticos y sintéticos.

1.9.3 Selección de la Muestra

1.9.3.1 Muestra No Probabilística

La población de nuestro estudio fueron la empresas comerciales e industriales de la ciudad de Guayaquil por lo que la muestra que se tomó fue intencional o dirigida, para ello seleccionamos 60 empresas del sector, entre grandes, pequeñas y

medias, esto nos conlleva a determinar que en este caso la muestra será no probabilística.

Seleccionamos a 30 empleados de nombramiento del SECAP de Guayaquil, 8 técnico y 22 administrativos, para conocer su criterio respecto al enfoque que tienen sobre la institución respecto a las remuneraciones, trabajo en equipo, motivación y las causas que han conllevado para que la institución haya perdido tan importante mercado, como es el sector productivo de la ciudad de Guayaquil.

1.9.3.2 Muestra Probabilística

Adicionalmente se realizaron encuestas de manera aleatoria recayendo en una muestra probabilística a participantes que se encuentren capacitando en el SECAP durante el trayecto de la investigación, para conocer su criterio respecto a la calidad de servicio que actualmente la institución esta brindando, con el fin de determinar la muestra se aplicó la siguiente formula:

Donde:

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

n = Tamaño de la muestra

P = Este valor es constante. Para nuestro estudio fue del 83.5%

N = Número total de la población, consideramos 11.772 formandos, dato obtenido del Plan Operativo Anual del SECAP 2007

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

E^2 = Es el error máximo admisible para efectuar las inferencias muestrales, el mismo que es inversamente proporcional al tamaño de la muestra, es decir, al aumentar el margen de error, disminuye el tamaño de la muestra de esta manera el investigador puede realizar varios cálculos hasta encontrar el tamaño adecuado. En nuestro caso el 0.06 que es el 6%.

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

$$n = \frac{P.Q * N}{(N - 1) \frac{E^2}{K^2} + P.Q} = 150$$

1.9.4 Fuentes y técnicas para la recolección de información

1.9.4.1 Tratamiento de la Información

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

- Organizar, sintetizar y analizar los datos
- Comprender e interpretar de forma correcta estudios estadísticos ya elaborados (encuestas, informes económicos, informes oficiales)
- Realizar análisis básicos
- Transmitir y difundir correctamente la información de nuestra investigación ; y
- Tomar decisiones en función a los resultados obtenidos.

Capítulo II

ANÁLISIS, PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y DIAGNÓSTICO

2.1 Análisis de la situación actual

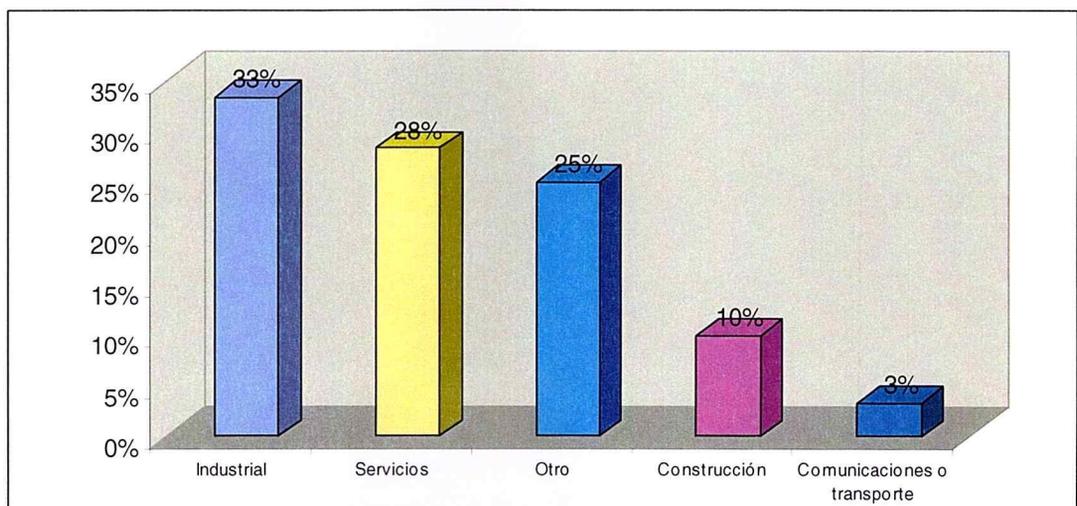
2.1.1 Resultados de encuestas a las Empresas

Tabla 1. Área de ubicación de las Empresas

Sectores	Frecuencia absoluta	%
Industrial	20	33%
Servicios	17	28%
Otro	15	25%
Construcción	6	10%
Comunicaciones o transporte	2	3%
TOTAL	60	100

Fuente: Encuesta a Empresas de la ciudad de Guayaquil.
Elaborado por: Autoras de Tesis

Gráfico 1.



Fuente: Encuesta a Empresas de la ciudad de Guayaquil.
Elaborado por: Autoras de Tesis

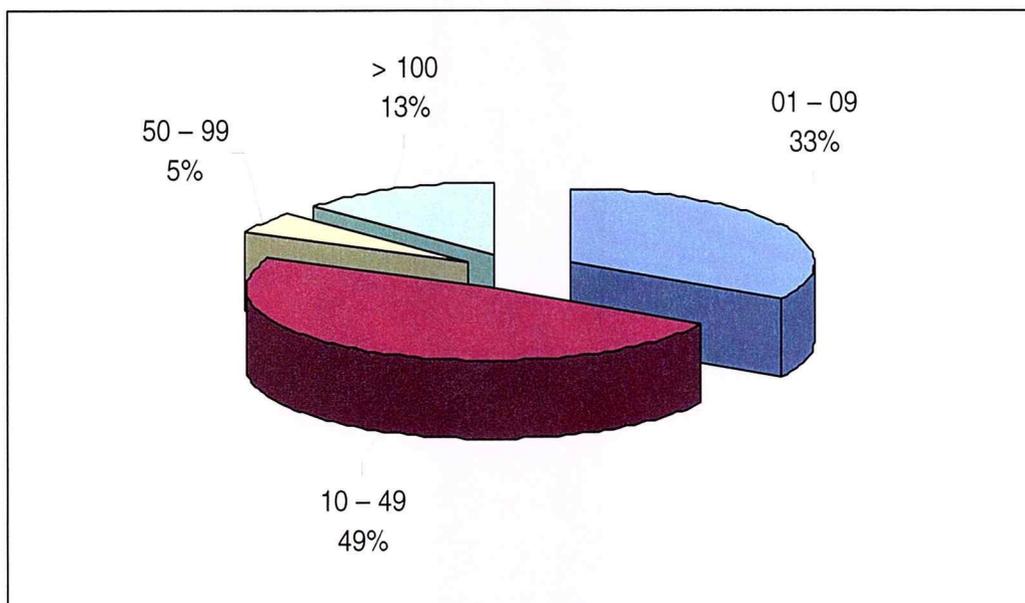
ANÁLISIS: El mayor porcentaje de empresas (33%) pertenecen al sector Industrial, seguidamente se ubican la del sector de servicios con el 28%. Los demás sectores como La Construcción y Comunicación o Transporte tienen porcentajes no significativos, 10% en el primer caso y 3% en el segundo. Un considerable 25% engloba a empresas que pertenecen a otros sectores no considerados. Esta información permite orientar los mayores esfuerzos tanto publicitarios como de visitas hacia los sectores Industriales y de Servicios. El SECAP debería promocionar los cursos que sirvan de apoyo a estos sectores e incrementar incluso algunos cursos que satisfagan las necesidades de estos importantes sectores, mejor aún si los plantea desde una perspectiva que este de acuerdo a los nuevos avances tecnológicos, utilizando las ventajas que ofrece las nuevas tecnologías de la información. Hay un aspecto importante para mencionar, que dentro del sector Industrial y de Servicios se encuentran grandes y pequeñas Industrias, cada una de ellas con sus propios requerimientos que pasan a ser oportunidades de servicio para el SECAP.

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

Numero Empleados	Frecuencia absoluta	%
01 – 09	20	33%
10 – 49	29	49%
50 – 99	3	5%
> 100	8	13%
TOTAL	60	100

Fuente: Encuesta a Empresas de la ciudad de Guayaquil.
Elaborado por: Autoras de Tesis

Gráfico 2.



Fuente: Encuesta a Empresas de la ciudad de Guayaquil.
Elaborado por: Autoras de Tesis

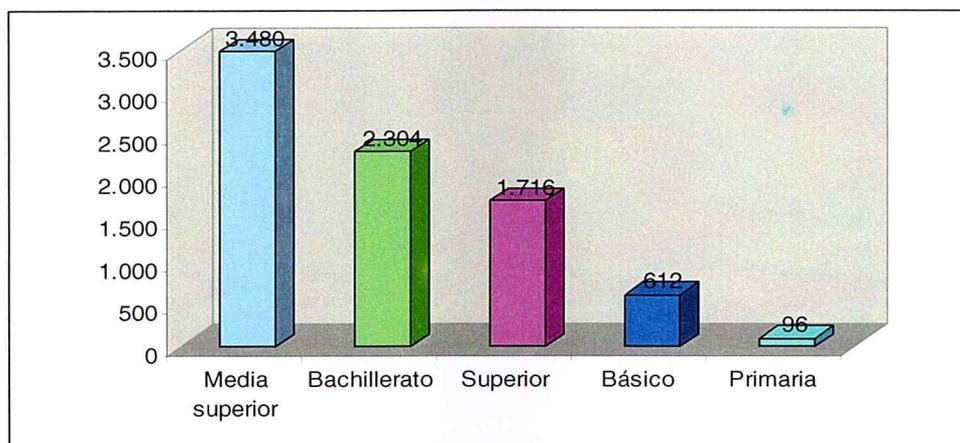
ANÁLISIS: Las empresas encuestadas en su mayoría (49%) tienen plantillas de trabajadores en un rango de 10-49; en otros casos sus plantillas son de 1-9, sin embargo también se encuentran aquellas con plantillas mayores a 100 trabajadores, que representan el 13%. En menor proporción (5%) están aquellas que tienen plantillas de entre 50-99 trabajadores. El crecimiento en términos de calidad, producción y financieros, depende en gran medida de la capacitación del personal, por eso es importante que los directivos de las empresas emprendan programas de capacitación para su personal, en ese sentido el SECAP se convierte en una gran opción para atender a esa capacitación, dada su trayectoria y experiencia acumulada en muchos años de servicio al país. La información que se presenta es útil para diseñar los cursos de capacitación porque muestran un parámetro que es fundamental y que hace referencia al número de trabajadores como potenciales usuarios de los servicios de capacitación de acuerdo al tamaño de las mismas.

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

Nivel de Instrucción	Total Empleados/Empresa	Promedio c/empresa
Media superior	3.480	58%
Bachillerato	2.304	38%
Superior	1.716	29%
Básico	612	10%
Primaria	96	2%

Fuente: Encuesta a Empresas de la ciudad de Guayaquil.
Elaborado por: Autoras de Tesis

Gráfico 3.



Fuente: Encuesta a Empresas de la ciudad de Guayaquil.
Elaborado por: Autoras de Tesis

ANÁLISIS: En términos generales se puede afirmar que la mayoría de trabajadores de las empresas encuestadas poseen instrucción Media Superior lo que a las claras permite ver el alto nivel de capacitación de sus integrantes (3480 en total), luego están aquellos con instrucción de Bachillerato (2304 en total en las 60 empresas), luego se encuentran los que tienen instrucción Superior e instrucción Básica, al

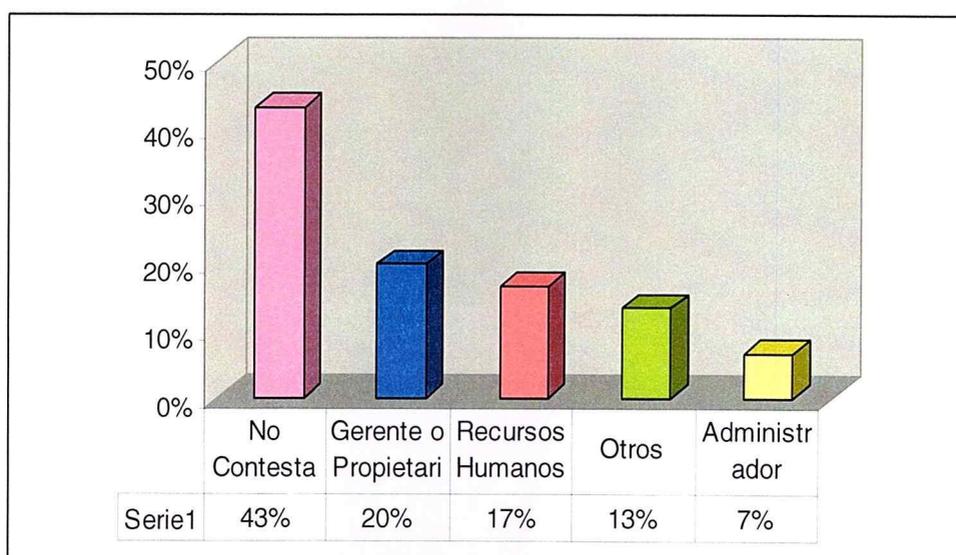
último se encuentran los que tienen solamente instrucción Primaria. Desde el punto de vista de la capacitación es muy importante contar con personal que tiene una buena instrucción, esto permite trascender de los estrictamente básico a niveles de mayor abstracción por lo tanto se puede pensar de que la mayoría de oferta académica de formación del SECAP debería orientarse hacia cursos de especialización eminentemente, con programas de estudio de mejor nivel , sin que esto quiera decir que también se deben atender los requerimientos de instrucción básica.

Tabla 4. Cargo del Responsable de la Capacitación

Responsable Capacitación	Frecuencia absoluta	%
No Contesta	26	43%
Gerente o Propietario	12	20%
Recursos Humanos	10	17%
Otros	8	13%
Administrador	4	7%
TOTAL	60	100

Fuente: Encuesta a Empresas de la ciudad de Guayaquil.
Elaborado por: Autoras de Tesis

Gráfico 4.



Fuente: Encuesta a Empresas de la ciudad de Guayaquil.
Elaborado por: Autoras de Tesis

ANÁLISIS: Con respecto a esta pregunta se observa que no hay una diferencia significativa sobre los cargos de los responsables de la capacitación, es más, la mayoría no contesta esta pregunta, lo que hace deducir que normalmente las empresas no tienen un encargado directo de la capacitación. En los casos en que si hay responsables de la capacitación, normalmente esta responsabilidad recae directamente sobre los gerentes o los propietarios, en otros casos en los Jefes de Recursos Humanos o Administradores, también hay ocasiones en que esta responsabilidad no está definida. De esta información se puede corregir que la mayoría de veces la capacitación a los trabajadores desde los niveles directivos se maneja como un discurso o como una promesa pero no con propuestas concretas. Si no hay responsables de la capacitación, menos aún se podría diagramar un plan de capacitación de acuerdo a requerimientos, es por eso que el SECAP debería relacionarse mas con las empresas para concienciar a sus directivos sobre las ventajas de la capacitación, tomando en cuenta incluso que comparativamente resulta hasta más económico realizarlo en el SECAP que cuenta con personal, equipos y maquinaria que garantizan una buena capacitación.

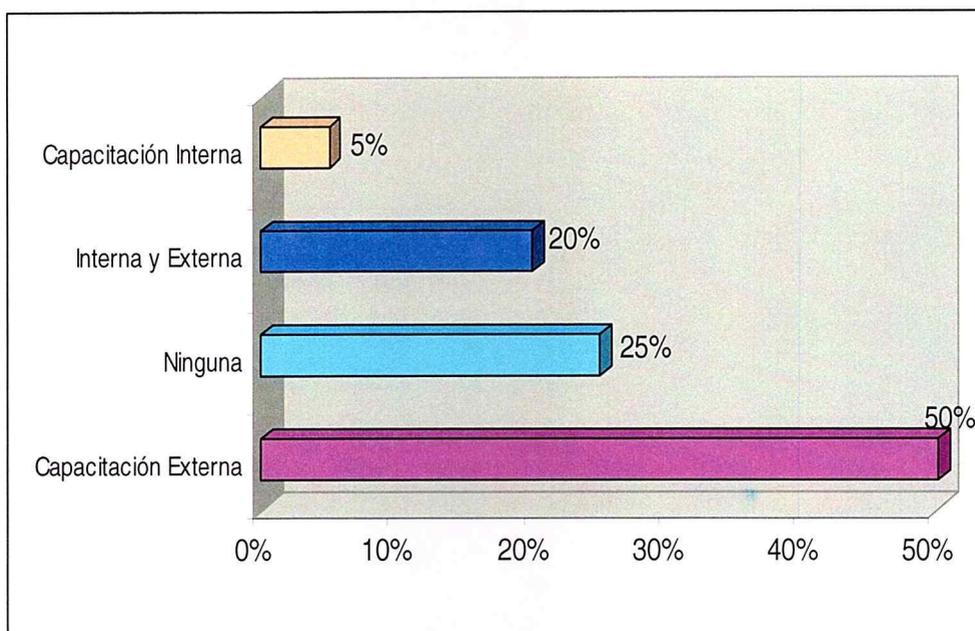
Capacitación Recibida

Tabla 5. Desarrollo del Talento Humano

Capacitación	Frecuencia absoluta	%
Capacitación Externa	30	50%
Ninguna	15	25%
Interna y Externa	12	20%
Capacitación Interna	3	5%
TOTAL	60	100

Fuente: Encuesta a Empresas de la ciudad de Guayaquil.
Elaborado por: Autoras de Tesis

Gráfico 5.



Fuente: Encuesta a Empresas de la ciudad de Guayaquil.
Elaborado por: Autoras de Tesis

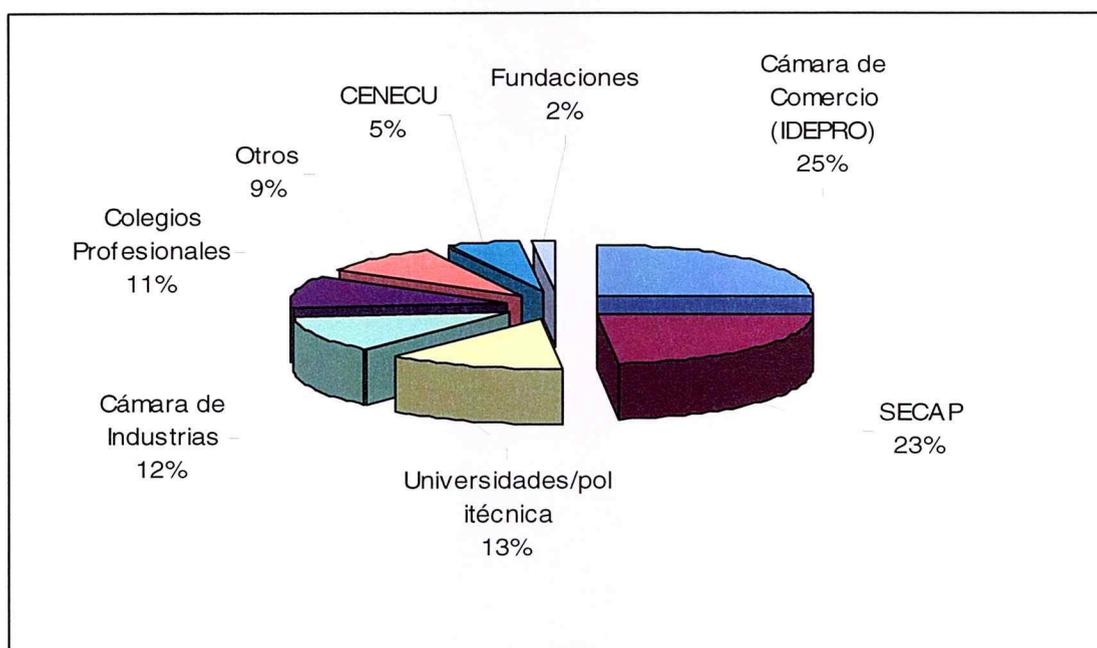
ANÁLISIS: El cuadro y el gráfico muestran que la mayoría de empresa (50%) realizan la capacitación de manera externa, es decir hacen uso de las diferentes instituciones que ofertan este tipo de servicio. Un considerable 20% combinan la capacitación tanto externa como interna, son muy pocas, a penas el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

Tabla 6. Institución en la que recibió la capacitación externa

Centros Capacitación	Frecuencia absoluta	%
Cámara de Comercio (IDEPRO)	28	25%
SECAP	26	23%
Universidades/politécnica	15	13%
Cámara de Industrias	13	12%
Colegios Profesionales	12	11%
Otros	10	9%
CENECU	6	5%
Fundaciones	2	2%
TOTAL RESPUESTAS	112	100

Fuente: Encuesta a Empresas de la ciudad de Guayaquil.
Elaborado por: Autoras de Tesis

Gráfico 6.



Fuente: Encuesta a Empresas de la ciudad de Guayaquil.
Elaborado por: Autoras de Tesis

ANÁLISIS: Se evidencia que la gran mayoría (25%) ha recibido capacitación en la Cámara de Comercio, el SECAP que capta el 23% del total de empresas que realizan capacitación externa. Las Universidades/Politécnicas, Cámara de Industrias, Colegios Profesionales también han logrado captar un considerable 13%, 12% y 11% respectivamente. Menos participación se observa en CENECU 5%, y las Fundaciones apenas el 2%, y el 9% restante se divide en otros centros de

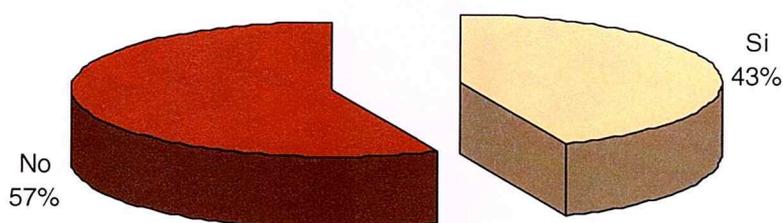
Capacitación. El SECAP por lo tanto debe volverse más competitivo para incrementar su participación y lograr liderar el mercado, por que de otra manera las otras instituciones, pueden captar aun más, lo que afectaría el posicionamiento actual del SECAP, esto es estar dentro de las 3 empresas que lideran el servicio en capacitación en la ciudad de Guayaquil.

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

	Frecuencia absoluta	%
Si	26	43
No	34	57
TOTAL	60	100

Fuente: Encuesta a Empresas de la ciudad de Guayaquil.
Elaborado por: Autoras de Tesis

Gráfico 7.



Fuente: Encuesta a Empresas de la ciudad de Guayaquil.
Elaborado por: Autoras de Tesis

ANÁLISIS: En los últimos 3 años solamente el 43% de las empresas encuestadas han recibido capacitación en el SECAP, el restante 57% no lo hizo, y si es que

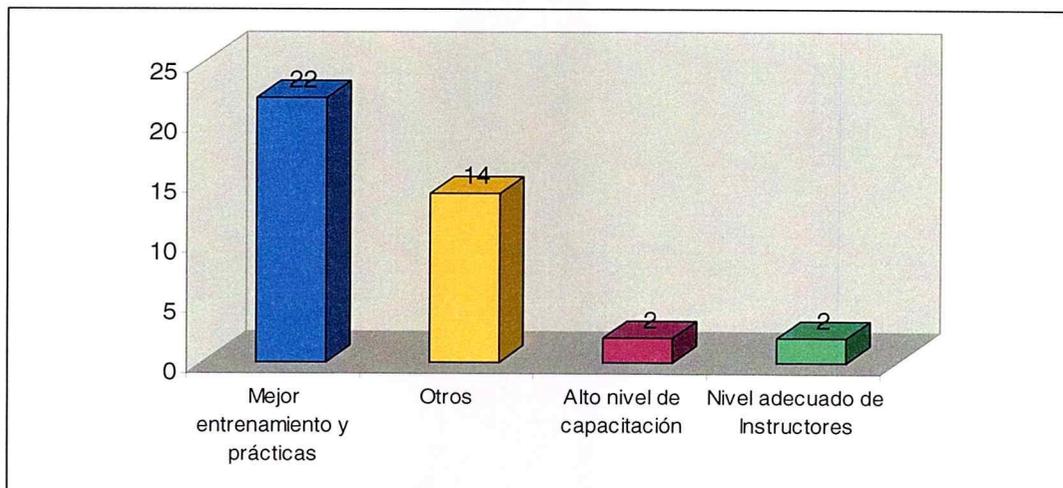
recibieron capacitación no lo hicieron en el SECAP. Esto significa que existe una gran cantidad de empresas en el área de influencia del SECAP en la ciudad de Guayaquil que no ha recibido capacitación en el SECAP por alguna razón. Seguramente son varios los factores que determinan esta situación y que deben ser tomados muy en cuenta para identificarlos primero y corregirlos después, de tal suerte que el SECAP se convierta en la primera institución de capacitación profesional.

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

Razones	Frecuencia Absoluta	%	TOTAL
Mejor entrenamiento y prácticas	22	85%	26
Otros	14	54%	26
Alto nivel de capacitación	2	8%	26
Nivel adecuado de Instructores	2	8%	26

Fuente: Encuesta a Empresas de la ciudad de Guayaquil.
Elaborado por: Autoras de Tesis

Gráfico 8.



Fuente: Encuesta a Empresas de la ciudad de Guayaquil.
Elaborado por: Autoras de Tesis

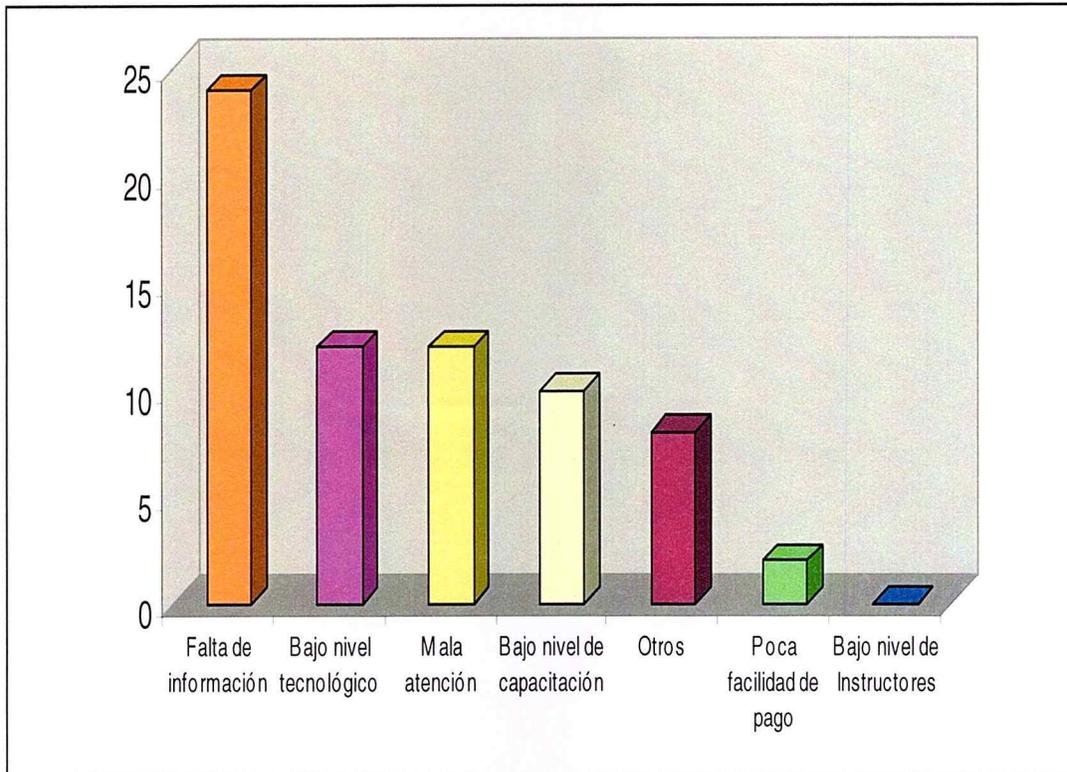
ANÁLISIS: Las razones por las que las empresas prefieren las capacitaciones en el SECAP tienen que ver principalmente con la mayor facilidad de entrenamiento y práctica que se ofrece, así lo asegura el 85%, para el 54% son otras las razones de preferencia, y que no están relacionadas con las opciones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

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

Razones por que no Capac.	Frecuencia Absoluta	%	TOTAL
Falta de información	24	71%	34
Bajo nivel tecnológico	12	35%	34
Mala atención	12	35%	34
Bajo nivel de capacitación	10	29%	34
Otros	8	24%	34
Poca facilidad de pago	2	6%	34
Bajo nivel de Instructores	0	0%	34

Fuente: Encuesta a Empresas de la ciudad de Guayaquil.
Elaborado por: Autoras de Tesis

Gráfico 9.



Fuente: Encuesta a Empresas de la ciudad de Guayaquil.
Elaborado por: Autoras de Tesis

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

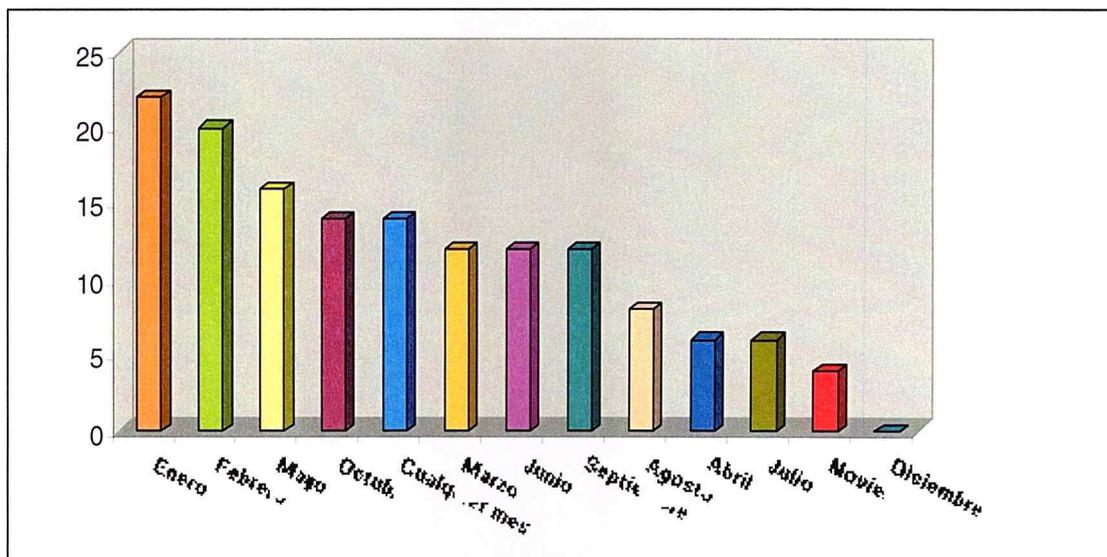
Capacitación Requerida

Tabla 10. Meses adecuados para capacitación en las Empresas

Meses Año	Frecuencia Absoluta	%	TOTAL
Enero	22	37%	60
Febrero	20	33%	60
Mayo	16	27%	60
Octubre	14	23%	60
Cualquier mes	14	23%	60
Marzo	12	20%	60
Junio	12	20%	60
Septiembre	12	20%	60
Agosto	8	13%	60
Abril	6	10%	60
Julio	6	10%	60
Noviembre	4	7%	60
Diciembre	0	0%	60

Fuente: Encuesta a Empresas de la ciudad de Guayaquil.
Elaborado por: Autoras de Tesis

Gráfico 10.



Fuente: Encuesta a Empresas de la ciudad de Guayaquil.
Elaborado por: Autoras de Tesis

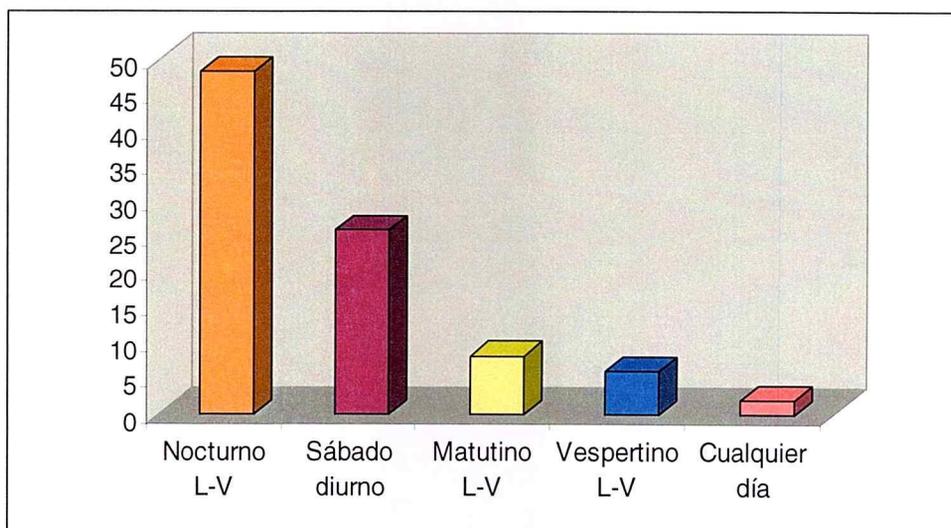
ANÁLISIS: Los meses mas apropiados para programar la capacitación en las empresas son Enero, Febrero y Mayo, aunque también los meses de Marzo, Junio, Septiembre y Octubre podrían resultar buenos con miras a la capacitación. Es importante hacer notar que un 23% manifiesta que cualquier mes estaría bien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

Tabla 11. Días y horarios preferidos

Alternativas	Frecuencia		TOTAL
	Absoluta	%	
Nocturno L-V	48	80%	60
Sábado diurno	26	43%	60
Matutino L-V	8	13%	60
Vespertino L-V	6	10%	60
Cualquier día	2	3%	60

Fuente: Encuesta a Empresas de la ciudad de Guayaquil.
Elaborado por: Autoras de Tesis

Gráfico 11.



Fuente: Encuesta a Empresas de la ciudad de Guayaquil.
Elaborado por: Autoras de Tesis

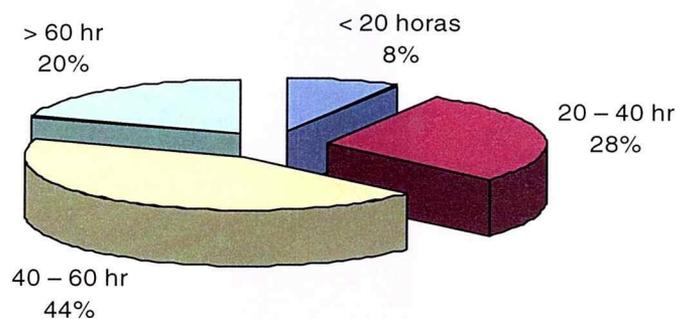
ANÁLISIS: El Horario de que los Empresarios prefieren para la capacitación es el Nocturno (80%). Son pocas las empresas que estarían en capacidad de capacitar a su personal en horarios matutinos o vespertinos. De alguna manera esta respuesta era previsible, puesto que normalmente el empresario no quiere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

Tabla 12. Horas necesarias para la capacitación

Horas	Frecuencia absoluta	%
< 20 horas	5	8%
20 – 40 hr	17	28%
40 – 60 hr	26	44%
> 60 hr	12	20%
TOTAL	60	100

Fuente: Encuesta a Empresas de la ciudad de Guayaquil.
Elaborado por: Autoras de Tesis

Gráfico 12.



Fuente: Encuesta a Empresas de la ciudad de Guayaquil.
Elaborado por: Autoras de Tesis

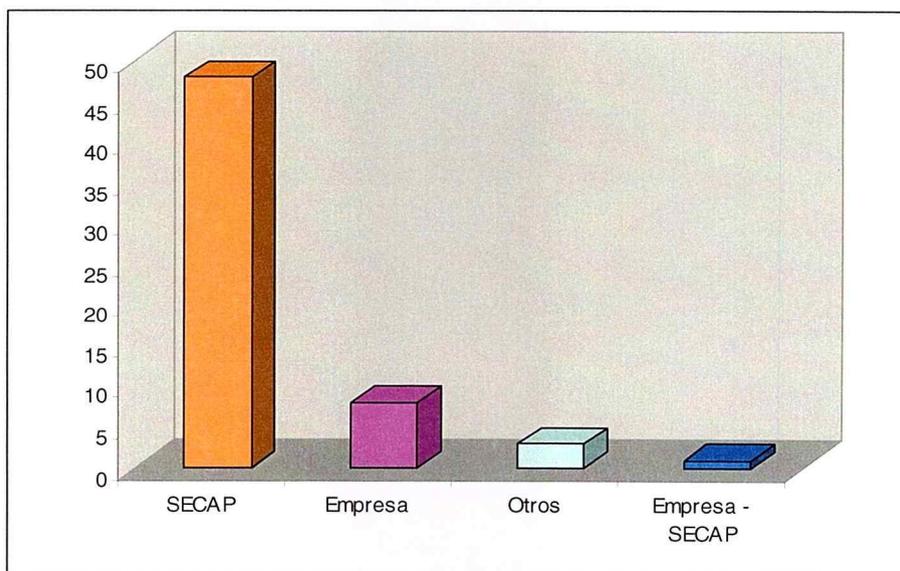
ANÁLISIS: De acuerdo a lo que manifiestan los encuestados (44%) el número de horas de capacitación deberían estar en el rango de 40-60 horas, para el 28% los cursos deben durar ente 20-40 horas, un pequeño 8% considera que los cursos deben ser más cortos aún con una duración de menos de 20horas. Esta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

Tabla 13. Lugar de preferencia para la capacitación

Lugar Preferencia	Frecuencia absoluta	%
SECAP	48	80%
Empresa	8	13%
Otros	3	5%
Empresa – SECAP	1	2%
TOTAL	60	100

Fuente: Encuesta a Empresas de la ciudad de Guayaquil.
Elaborado por: Autoras de Tesis

Gráfico 13.



Fuente: Encuesta a Empresas de la ciudad de Guayaquil.
Elaborado por: Autoras de Tesis

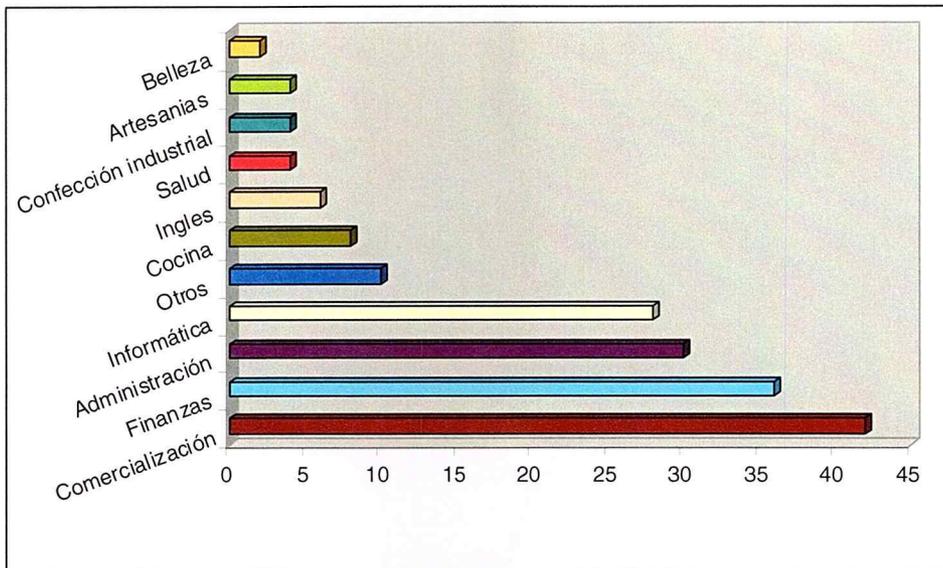
ANÁLISIS: El 80% de encuestados prefieren que la capacitación sea directamente en el SECAP y esto es lógico porque se cuenta con las instalaciones adecuadas que permiten llevar de mejor manera los eventos de capacitación. Cuando la capacitación se realiza en la empresa casi siempre se generan problemas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

Tabla 14. Áreas de capacitación

Áreas Capacitación	Frecuencia Absoluta	%	TOTAL
Comercialización	42	70%	60
Finanzas	36	60%	60
Administración	30	50%	60
Informática	28	47%	60
Otros	10	17%	60
Cocina	8	13%	60
Inglés	6	10%	60
Salud	4	7%	60
Confección industrial	4	7%	60
Artesanías	4	7%	60
Belleza	2	3%	60

Fuente: Encuesta a Empresas de la ciudad de Guayaquil.
Elaborado por: Autoras de Tesis

Gráfico 14.



Fuente: Encuesta a Empresas de la ciudad de Guayaquil.
Elaborado por: Autoras de Tesis

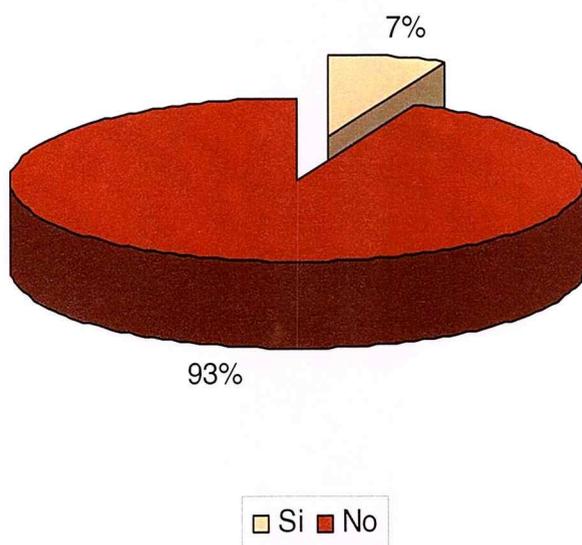
ANÁLISIS: Un aspecto importante a tomar en cuenta cuando se quiere ofertar servicios de capacitación es determinar cuales son las áreas que requieren capacitarse. Los resultados de esta investigación muestran que las empresas necesitan capacitación principalmente en el área de la Comercialización (70%),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

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

	Frecuencia Absoluta	%
Si	4	7%
No	56	93%
TOTAL	60	100

Fuente: Encuesta a Empresas de la ciudad de Guayaquil.
Elaborado por: Autoras de Tesis

Gráfico 15.



Fuente: Encuesta a Empresas de la ciudad de Guayaquil.
Elaborado por: Autora de Tesis

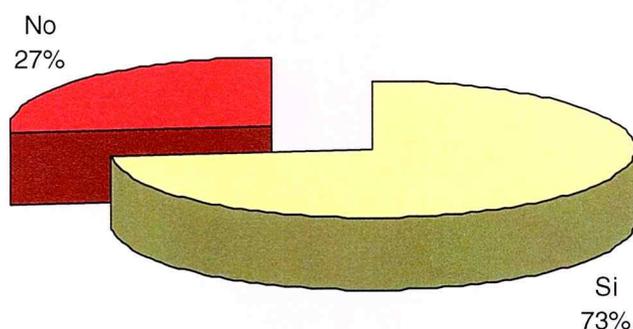
ANÁLISIS: Casi la totalidad de encuestados (93%) desconoce que el SECAP está calificado por el CNCF, probablemente por la falta de información por parte de la Institución, sobre como funciona y en que se beneficiarían las empresas en lo que a capacitación se respecta, con el Consejo Nacional de Capacitación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

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

	Frecuencia Absoluta	%
Si	44	73%
No	16	27%
TOTAL	60	100

Fuente: Encuesta a Empresas de la ciudad de Guayaquil.
Elaborado por: Autoras de Tesis

Gráfico 16.



Fuente: Encuesta a Empresas de la ciudad de Guayaquil.
Elaborado por: Autoras de Tesis

ANÁLISIS: Entre el 73% de empresas desearían mantener convenios de capacitación con el SECAP, porque en definitiva resulta ventajoso establecer mediante convenios la capacitación para que la misma se realice de manera planificada y continua, alcanzando cada vez mayores niveles de especialización. El 27% de empresas asegura que no desea mantener convenios con el SECAP, a lo mejor porque piensan que de alguna manera esto los compromete y es mas ventajoso para ellos realizar la capacitación eventualmente.

Entre las sugerencias que sobresalen de las encuesta aplicadas a las empresas están: Visitar con mayor frecuencia las empresas para intercambiar información, se recomienda además mejorar la calidad de los cursos que se programan. Además sugieren realizar mayor publicidad de los cursos programados porque muchas veces se pierden las oportunidades solo por el desconocimiento. Hay quienes sugieren descentralizar al SECAP, lo cual desde el punto de vista operativo no es factible cuando se trata de cursos de especialización técnica y a lo mejor si resulta factible en los cursos que tienen orientación administrativa, de comercio o finanzas.

2.1.2 Resultado de encuestas a Participantes de Cursos del SECAP

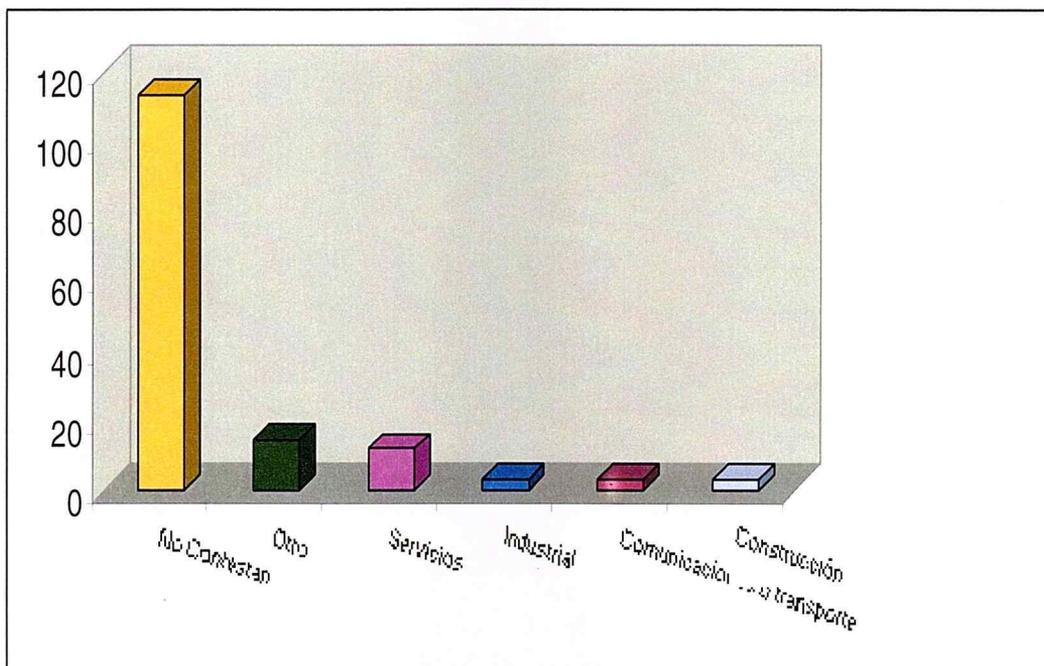
Datos Generales de las Empresas

Tabla 17. Área o sector de las Empresas donde laboran

Sector	Frecuencia absoluta	%
No Contestan	114	76%
Otro	15	10%
Servicios	12	8%
Industrial	3	2%
Comunicaciones o transporte	3	2%
Construcción	3	2%
TOTAL	150	100

Fuente: Encuesta a Participantes de cursos en el SECAP.
Elaborado por: Autoras de Tesis

Gráfico 17.



Fuente: Encuesta a Participantes de cursos en el SECAP.
Elaborado por: Autoras de Tesis

ANÁLISIS: El 76% de participantes en los cursos no contestan esta pregunta, debido a que no se encuentran trabajando en ninguna Empresa, sin embargo aquellos que

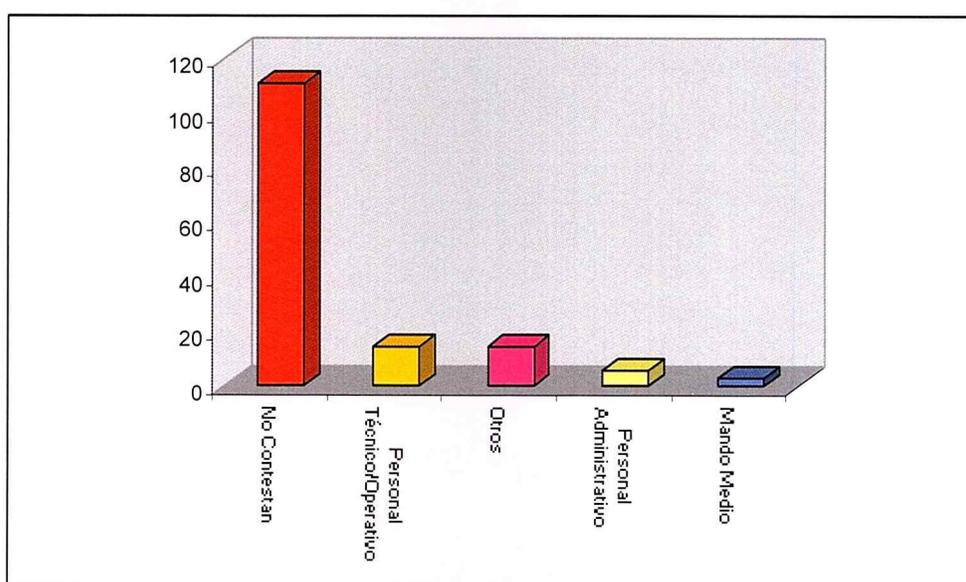
trabajan pertenecen en su mayoría a empresas de Servicios, o lo hacen en otras empresas que no pertenecen al sector Industrial ni de Comunicación o Transporte ni de Construcción. El sector Industrial, de Comunicación o Transporte y Construcción, comparten igual porcentaje (2%) de participantes del curso que trabajan en dichos sectores. Esta información evidencia que la mayoría de formandos que acceden a capacitación en el SECAP, lo hacen con la perspectiva de incrementar sus conocimientos y tener mayores opciones de trabajo en el futuro, es decir no siempre son trabajadores que pertenecen al sector empresarial.

Tabla 18. Puesto o Cargo dentro de la Empresa

	Frecuencia absoluta	%
No Contestan	111	74%
Personal Técnico/Operativo	15	10%
Otros	15	10%
Personal Administrativo	6	4%
Mando Medio	3	2%
TOTAL	150	100

Fuente: Encuesta a Participantes de cursos en el SECAP.
Elaborado por: Autoras de Tesis

Gráfico 18.



Fuente: Encuesta a Participantes de cursos en el SECAP.
Elaborado por: Autoras de Tesis

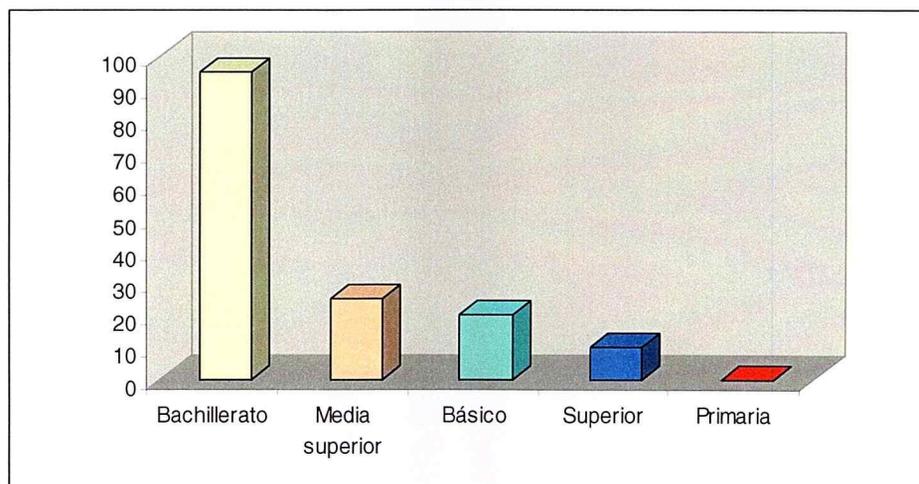
ANÁLISIS: En concordancia con la pregunta anterior un porcentaje similar (74%) no contesta esta pregunta. Aquellos que se encuentran ubicados en las empresas en su mayoría son personal técnico u operativo, en menos proporción (4%) son personal administrativo y solo el 2% corresponde a Mandos Medios. Esta información es útil para el SECAP para darse cuenta de los cursos en los que más debe dar prioridad para el momento de realizar un plan de capacitación, y para corroborar nuestra hipótesis de que no estamos capacitando a personas que se encuentren laborando o que pertenezcan a una empresa de los sectores comerciales o industriales.

Tabla 19. Estudiantes de Acuerdo al Nivel de instrucción

	Frecuencia absoluta	%
Bachillerato	95	63%
Media superior	25	17%
Básico	20	13%
Superior	10	7%
Primaria	0	0%
TOTAL	150	100

Fuente: Encuesta a Participantes de cursos en el SECAP.
Elaborado por: Autoras de Tesis

Gráfico 19.



Fuente: Encuesta a Participantes de cursos en el SECAP.
Elaborado por: Autoras de Tesis

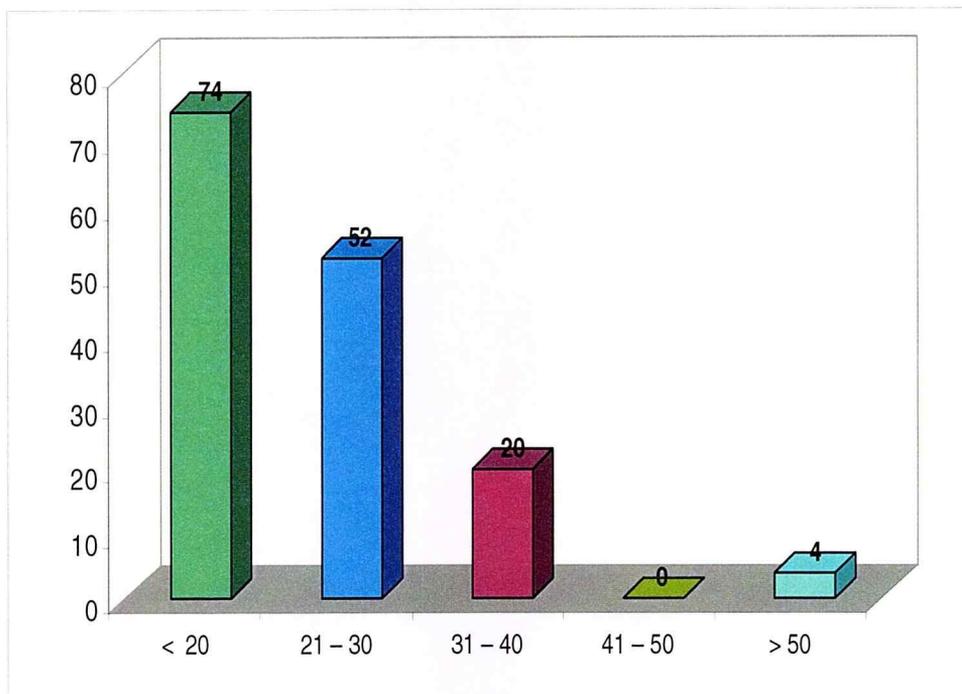
ANÁLISIS: La distribución porcentual muestra que la mayoría (63.%) de los estudiantes que están participando de los cursos que oferta el SECAP son Bachilleres, los demás tienen educación media superior (17%) o Instrucción Básica 13%. Hay también un 7% que poseen instrucción Superior. Este comportamiento de distribución ocurre debido a que cada vez se hace más difícil a los Bachilleres acceder a la educación superior en las universidades o politécnicas del país y buscan en el SECAP la oportunidad de profesionalizarse en un tiempo relativamente mas corto y a un costo mas accesible, situación que no debe desaprovecharse, pero tampoco debemos olvidar que esta información nos es útil para analizar los motivos por los cuales, clientes con estudios media superior y superior como ejecutivos de empresas y mandos medios no se capacitan en el SECAP.

Tabla 20. Número de estudiantes de acuerdo a la Edad

Edades	Frecuencia absoluta	%
< 20	74	49%
21 – 30	52	35%
31 – 40	20	13%
41 – 50	0	0%
> 50	4	3%
TOTAL	150	100

Fuente: Encuesta a Participantes de cursos en el SECAP.
Elaborado por: Autoras de Tesis

Gráfico 20.



Fuente: Encuesta a Participantes de cursos en el SECAP.
Elaborado por: Autoras de Tesis

ANÁLISIS: La mayoría de participantes en los cursos de SECAP son jóvenes, el 49% son menores de 20 años, el 35% están comprendidos entre 21-30 años y un 13% corresponden al rango de edad de 31-40. Los resultados que se observan indican que el SECAP en los actuales momentos se encuentra capacitando a jóvenes menores de 20 años, Bachilleres y en otros casos probablemente a estudiantes de colegios, que en su mayoría no se encuentran laborando y que no son parte de la población económicamente activa.

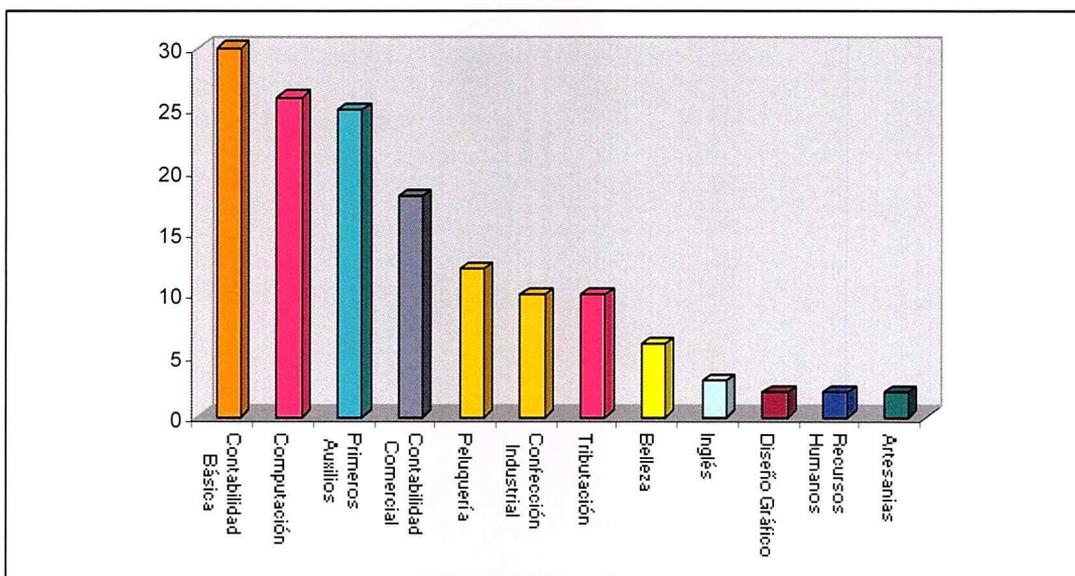
Capacitación Recibida

Tabla 21. Cursos en los que ha participado en el SECAP

Cursos	Frecuencia absoluta	%	TOTAL
Contabilidad Básica	30	20%	150
Computación	26	17%	150
Primeros Auxilios	25	17%	150
Contabilidad Comercial	18	12%	150
Peluquería	12	8%	150
Confección Industrial	10	7%	150
Tributación	10	7%	150
Belleza	6	4%	150
Inglés	3	2%	150
Diseño Gráfico	2	1%	150
Recursos Humanos	2	1%	150
Artesanías	2	1%	150

Fuente: Encuesta a Participantes de cursos en el SECAP.
Elaborado por: Autoras de Tesis

Gráfico 21



Fuente: Encuesta a Participantes de cursos en el SECAP.
Elaborado por: Autoras de Tesis

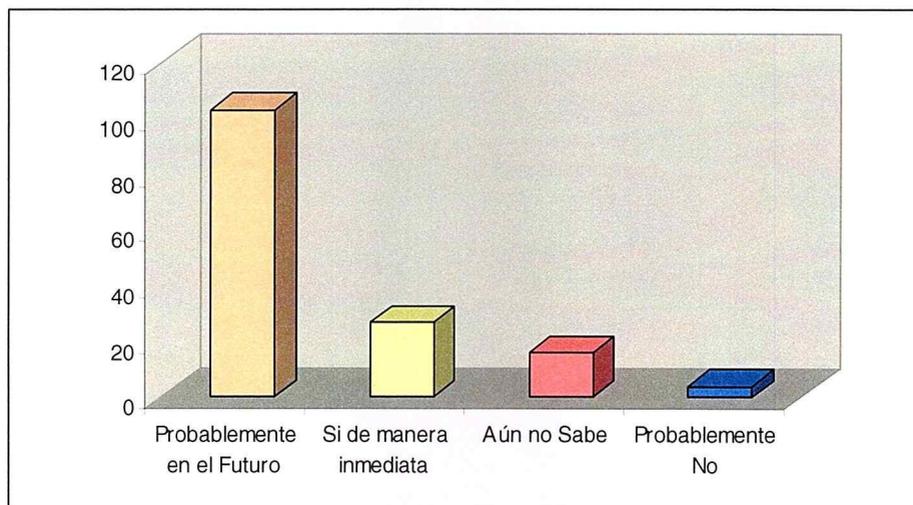
ANÁLISIS: En orden de mayor a menor de acuerdo a los porcentajes alcanzados, los cursos recibidos en el SECAP se ubican así: Contabilidad Básica 20%; Computación 17%; Primeros Auxilios 17%; Contabilidad Comercial 12%, Peluquería 8%; Tributación y Confección Industrial comparten el mismo porcentaje 7%, los demás cursos no son muy representativos como se observa en el cuadro y gráfico correspondiente. Llama la atención que dentro de esta distribución los cursos del área técnica, como: confecciones Industriales, Belleza, Artesanías no tienen mucha acogida, lo que indica que la gran capacidad instalada en maquinaria y equipos esta siendo subutilizada.

Tabla 22 Aplicación de la Capacitación en el trabajo

	Frecuencia absoluta	%
Probablemente en el Futuro	103	69%
Si de manera inmediata	27	18%
Aún no Sabe	16	11%
Probablemente No	4	3%
TOTAL	150	100

Fuente: Encuesta a Participantes de cursos en el SECAP.
Elaborado por: Autoras de Tesis

Gráfico 22.



Fuente: Encuesta a Participantes de cursos en el SECAP.
Elaborado por: Autora de Tesis

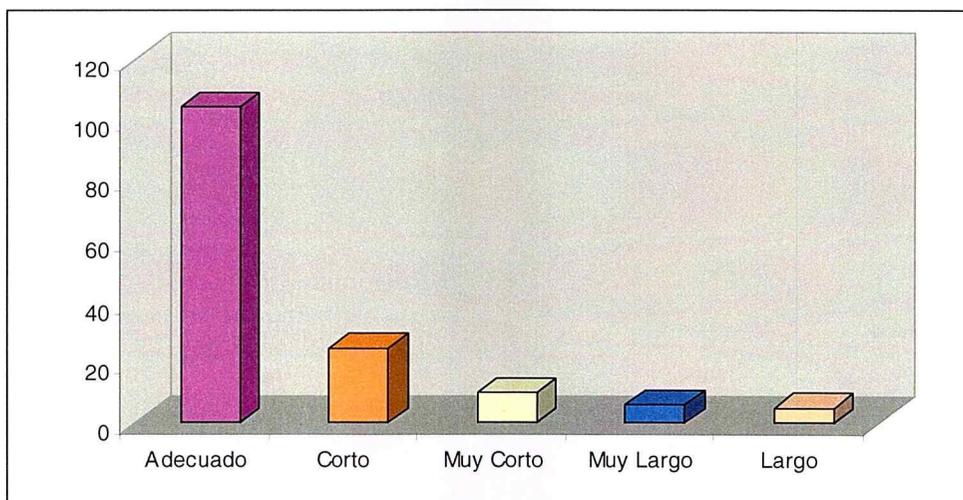
ANÁLISIS: La gran mayoría (69%) asegura que probablemente en el futuro aplicarán los conocimientos adquiridos, el 18% en cambio considera que aplicarán de manera inmediata lo aprendido y un 11% no sabe aún en que momento lo aplicarán, incluso hay quienes opinan que probablemente no aplicarán lo aprendido, pero ellos solo representan apenas el 3%. Estas cifras nos indican que la mayoría se capacita con el fin de ampliar su perspectiva de trabajo a futuro, los que aplican de manera inmediata probablemente son aquellos que ya se encuentra laborando.

Tabla 23. Duración del Curso

	Frecuencia absoluta	%
Adecuado	104	69%
Corto	25	17%
Muy Corto	10	7%
Muy Largo	6	4%
Largo	5	3%
TOTAL	150	100

Fuente: Encuesta a Participantes de cursos en el SECAP.
Elaborado por: Autoras de Tesis

Gráfico 23.



Fuente: Encuesta a Participantes de cursos en el SECAP.
Elaborado por: Autoras de Tesis

ANÁLISIS: Para la mayoría de participantes encuestados (69%) la duración de los cursos es adecuada, el 17% en cambio consideran que la duración de los cursos es corta. Sin embargo hay quienes afirman que la duración a veces es muy corta o muy larga, pero son porcentajes muy bajos, 7% y 4% respectivamente. A este respecto cabe señalar que la duración de los diferentes cursos ofertados, normalmente tienen una duración que depende de las condiciones particulares de cada evento, algunos ameritan ser tratados en tiempos más largos que otros, lo importante es que siempre se alcancen los objetivos planteados para garantizar un buen aprendizaje que mejore el desempeño profesional de cada uno de los participantes.

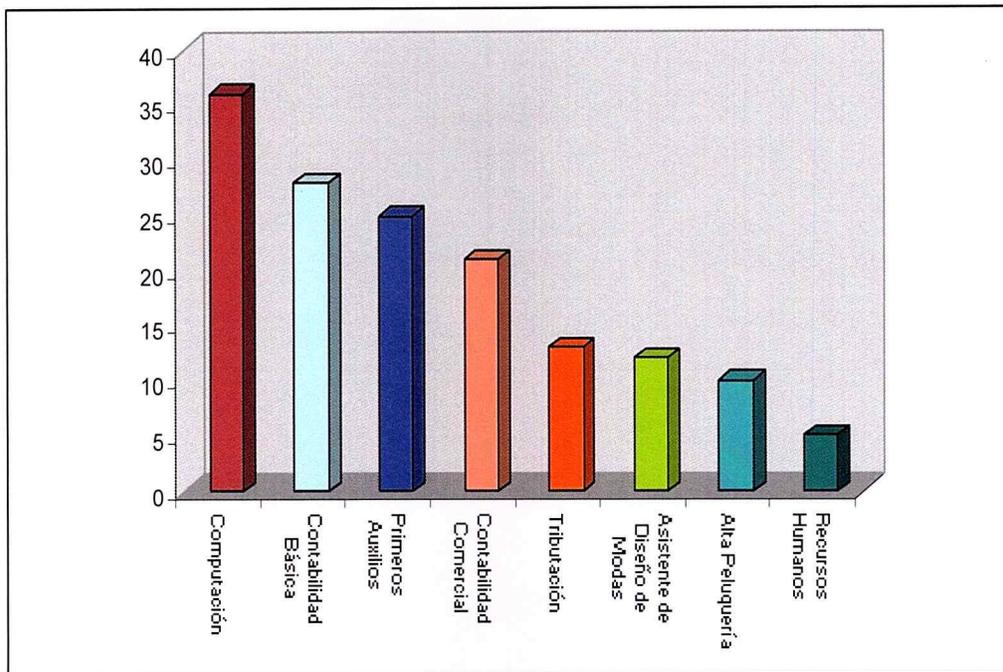
Capacidad Requerida

Tabla 24. En qué áreas le gustaría Capacitarse?

	Frecuencia absoluta	%
Computación	36	24%
Contabilidad Básica	28	19%
Primeros Auxilios	25	17%
Contabilidad Comercial	21	14%
Tributación	13	9%
Asistente de Diseño de Modas	12	8%
Alta Peluquería	10	7%
Recursos Humanos	5	3%
TOTAL	150	100

Fuente: Encuesta a Participantes de cursos en el SECAP.
Elaborado por: Autoras de Tesis

Gráfico 24.



Fuente: Encuesta a Participantes de cursos en el SECAP.
Elaborado por: Autoras de Tesis

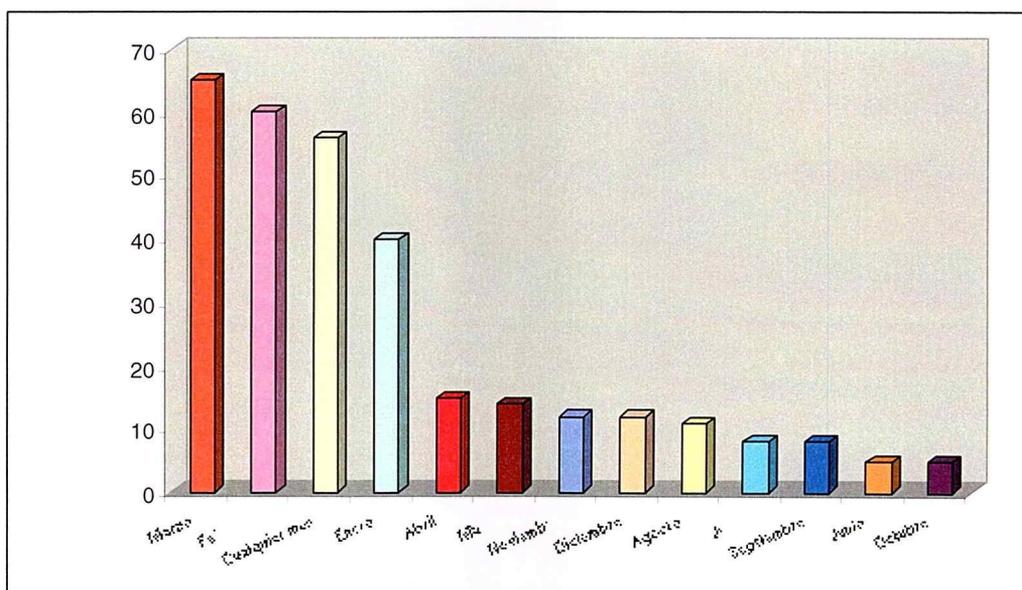
ANÁLISIS: Los encuestados que participan actualmente de los cursos que oferta el SECAP se distribuyen de la siguiente manera: Computación 24% Contabilidad Básica el 19%, Primeros Auxilios 17%, Contabilidad Comercial 14% y con un menor porcentaje Tributación 9%, Asistente de Diseño de Modas 8%, Alta Peluquería 7% y Recursos Humanos 3%.

Tabla 25. Meses adecuados para la capacitación

	Frecuencia Absoluta	%	TOTAL
Marzo	65	43%	150
Febrero	60	40%	150
Cualquier mes	56	37%	150
Enero	40	27%	150
Abril	15	10%	150
Mayo	14	9%	150
Noviembre	12	8%	150
Diciembre	12	8%	150
Agosto	11	7%	150
Julio	8	5%	150
Septiembre	8	5%	150
Junio	5	3%	150
Octubre	5	3%	150

Fuente: Encuesta a Participantes de cursos en el SECAP.
Elaborado por: Autoras de Tesis

Gráfico 25.



Fuente: Encuesta a Participantes de cursos en el SECAP.
Elaborado por: Autoras de Tesis

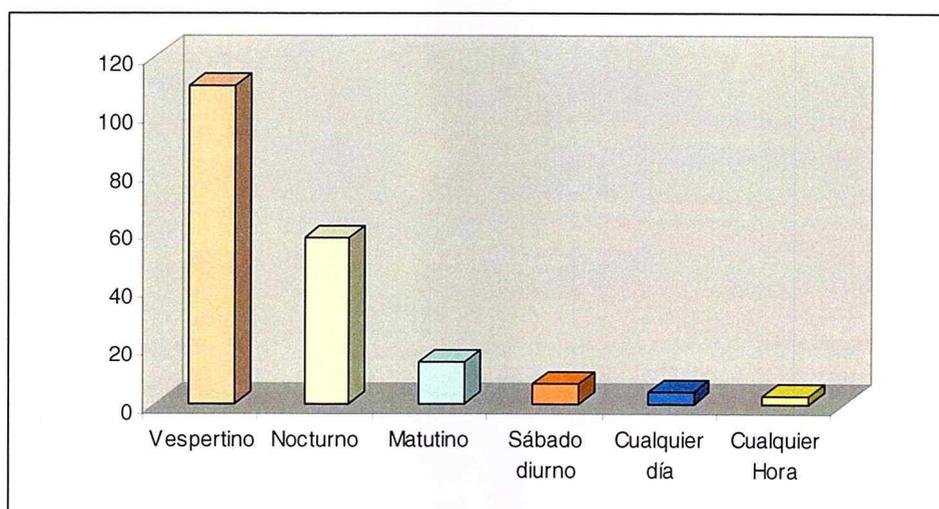
ANÁLISIS: El mes de marzo es el que mayoritariamente prefieren para la capacitación, así lo demuestra la distribución de frecuencias (43%), hay además otros meses que consideran como adecuados para la capacitación, estos son: febrero 40%, enero 27%, abril 10%. Un importante 37% manifiesta que cualquier mes esta bien para la capacitación. En definitiva como se aprecia en el gráfico, el primer trimestre del año es el que prefieren para recibir cursos de capacitación.

Tabla 26. Días y horarios preferidos

Días Capac.	Frecuencia Absoluta	%	TOTAL
Vespertino L-V	110	73%	150
Nocturno L-V	58	39%	150
Matutino L-V	15	10%	150
Sábado diurno	7	5%	150
Cualquier día	4	3%	150
Cualquier Hora	3	2%	150

Fuente: Encuesta a Participantes de cursos en el SECAP.
Elaborado por: Autoras de Tesis

Gráfico 26.



Fuente: Encuesta a Participantes de cursos en el SECAP.
Elaborado por: Autoras de Tesis

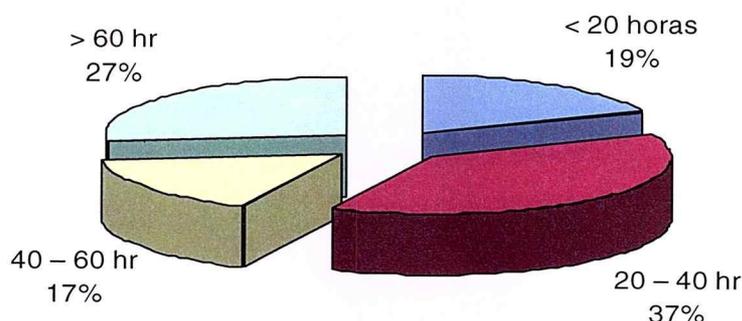
ANÁLISIS: El horario vespertino de lunes a viernes es el que prefiere la mayoría (73), el 10% prefiere capacitarse en horario matutino, esto puede deberse a que los participantes que actualmente capacita el SECAP no trabajan, un 39% prefiere el horario nocturno. Es bajo el porcentaje (5%) de los que están dispuestos a capacitarse los días sábados por la mañana. De acuerdo a este resultado el SECAP debe planificar los horarios para los cursos que se programen a futuro, tanto para los que trabajan como los que no lo hacen.

Tabla 27. Horas necesarias para la capacitación

Horas	Frecuencia	
	Absoluta	%
< 20 horas	28	19
20 – 40 hr	57	37
40 – 60 hr	25	17
> 60 hr	40	27
TOTAL	150	100

Fuente: Encuesta a Participantes de cursos en el SECAP.
Elaborado por: Autoras de Tesis

Gráfico 27.



Fuente: Encuesta a Participantes de cursos en el SECAP.
Elaborado por: Autoras de Tesis

ANÁLISIS: El número de horas que consideran necesarias para los cursos de capacitación, según el 37% es de 20 – 40 horas, para el 27% el número de horas necesarias debe ser mayor a 60 horas. El 19% considera que es necesario menos de 20 horas para la capacitación y un 17% opina que se necesitaría de 40 – 60 horas para los cursos de capacitación. Habrá que tomar en cuenta estas recomendaciones para la planificación de los cursos de tal manera que se satisfaga los requerimientos del mercado que son usuarios del SECAP.

2.1.3 Resultado de la Encuesta a Empleados de la Institución

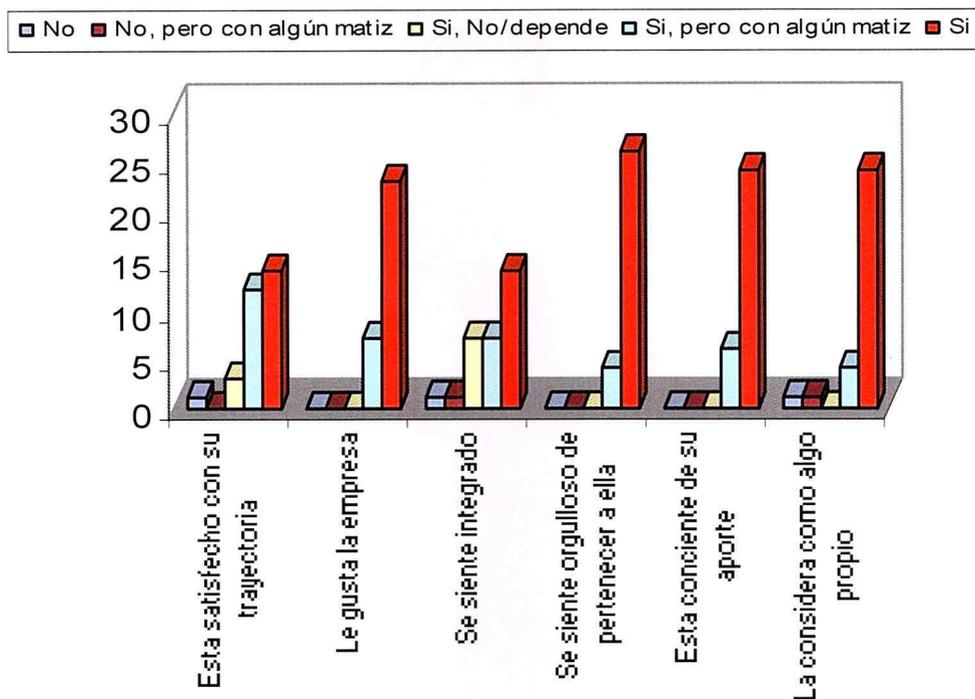
Tabla 28. La Empresa en general

	No		No, pero con algún matiz		Si, no/depende		Si, pero con algún matiz		Si	
	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
Está usted satisfecho con su trayectoria	1	3%	0	0%	3	10%	12	40%	14	47%
Le gusta la empresa	0	0%	0	0%	0	0%	7	23%	23	77%
Se siente integrado	1	3%	1	3%	7	23%	7	23%	14	47%
Se siente orgulloso de pertenecer a ella	0	0%	0	0%	0	0%	4	13%	26	87%
Es usted conciente de lo que aporta a la empresa	0	0%	0	0%	0	0%	6	20%	24	80%
La considera como algo propio	1	3%	1	3%	0	0%	4	13%	24	80%

Fuente: Encuesta a Empleados.

Elaborado por: Autoras de Tesis

Gráfico 28.



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

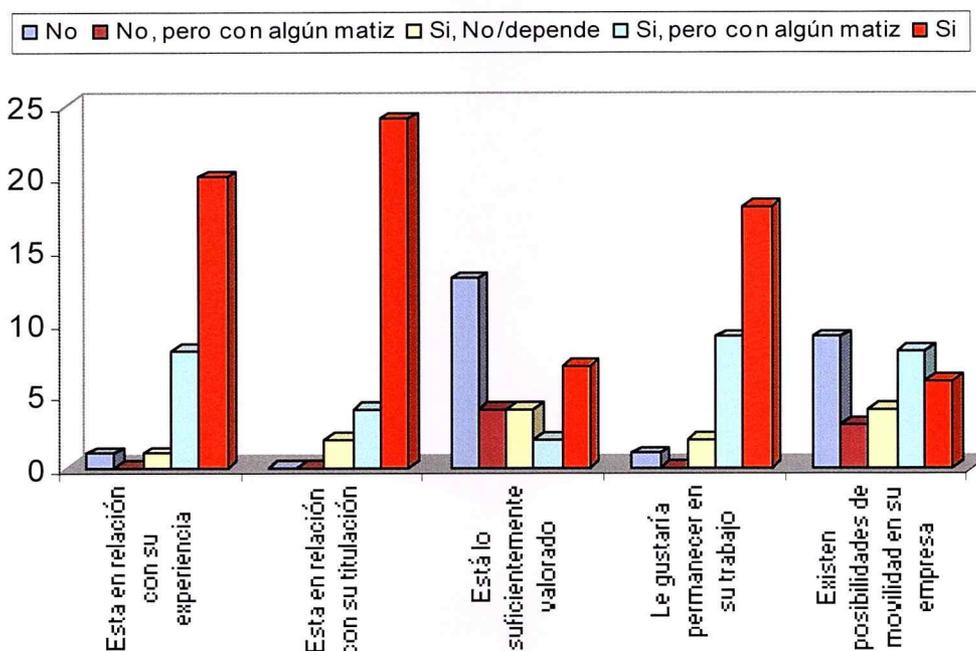
ANÁLISIS: Se observa en el gráfico que la opción "SI" es la de mayor frecuencia absoluta, lo que significa que en su mayoría los empleados del SECAP están satisfechos con su trayectoria, les gusta la empresa, se sienten integrados, están orgullosos de pertenecer a la empresa, concientes de lo que aportan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

Tabla 29. Su puesto en la empresa

	No		No, pero con algún matiz		Si, no/depende		Si, pero con algún matiz		Si	
	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
Esta en relación con su experiencia	1	3%	0	0%	1	3%	8	27%	20	67%
Esta en relación con su titulación	0	0%	0	0%	2	7%	4	13%	24	80%
Está lo suficientemente valorado	13	43%	4	13%	4	13%	2	7%	7	23%
Le gustaría permanecer en su trabajo	1	3%	0	0%	2	7%	9	30%	18	60%
Existen posibilidades de movilidad en su empresa	9	30%	3	10%	4	13%	8	27%	6	20%

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

Gráfico 29.



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

ANÁLISIS: El 80% opina que su puesto de trabajo en la empresa si está en relación con su titulación, el 67% que si está de acuerdo a su experiencia. A un 60% si le

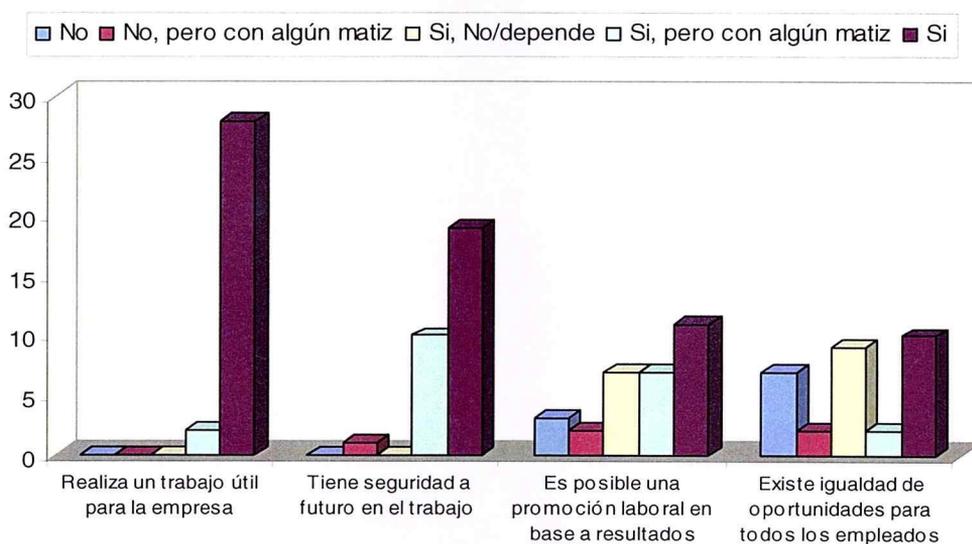
gustaría permanecer en la empresa. El 43% que es un porcentaje considerable considera que no están lo suficientemente valorados en su trabajo y un 30% opina que no existen posibilidades de movilidad o rotación en su trabajo.

Tabla 30. Reconocimiento

	No		No, pero con algún matiz		Si, no/depende		Si, pero con algún matiz		Si	
	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
Realiza un trabajo útil para la empresa	0	0%	0	0%	0	0%	2	7%	28	93%
Tiene seguridad a futuro en el trabajo	0	0%	1	3%	0	0%	10	33%	19	63%
Es posible una promoción laboral en base a resultados	3	10%	2	7%	7	23%	7	23%	11	37%
Existe igualdad de oportunidades para todos los empleados	7	23%	2	7%	9	30%	2	7%	10	33%

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

Gráfico 30.



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

ANÁLISIS: La mayoría de los trabajadores en un (93 %) opinan que el trabajo que realizan si es útil para la empresa, el 63% de los empleados se siente con seguridad

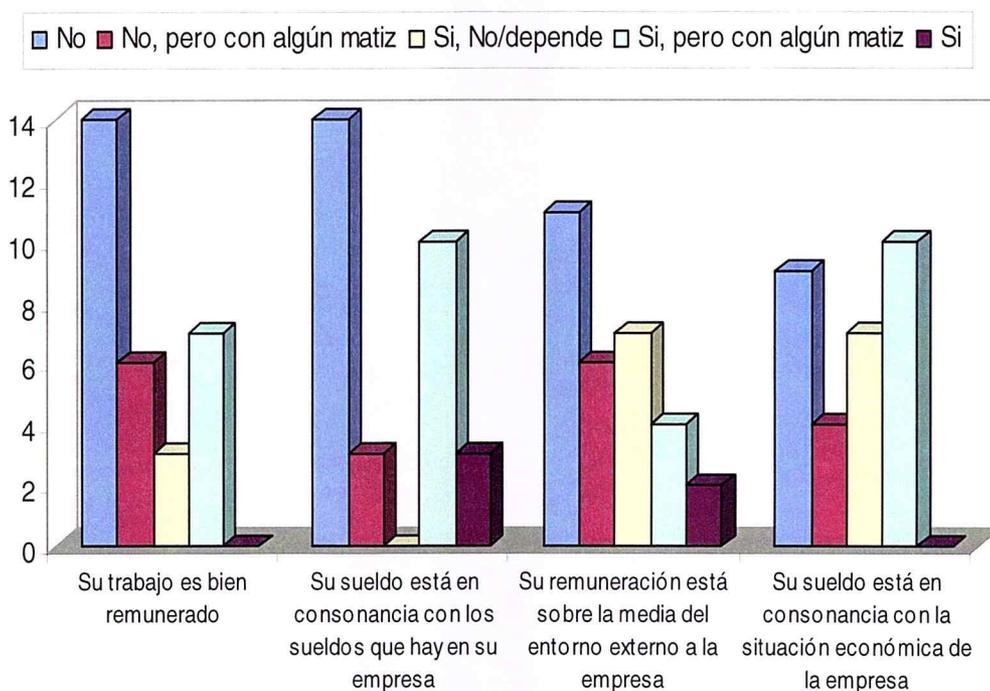
a futuro en el trabajo, un 23% opina que no existe igualdad de oportunidades entre los empleados de la empresa.

Tabla 31. Remuneración

	No		No, pero con algún matiz		Si, no/depende		Si, pero con algún matiz		Si	
	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
Su trabajo es bien remunerado	14	47%	6	20%	3	10%	7	23%	0	0%
Su sueldo está en consonancia con los sueldos que hay en su empresa	14	47%	3	10%	0	0%	10	33%	3	10%
Su remuneración está sobre la media del entorno externo a la empresa	11	37%	6	20%	7	23%	4	13%	2	7%
Su sueldo está en consonancia con la situación económica de la empresa	9	30%	4	13%	7	23%	10	33%	0	0%

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

Gráfico 31.



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

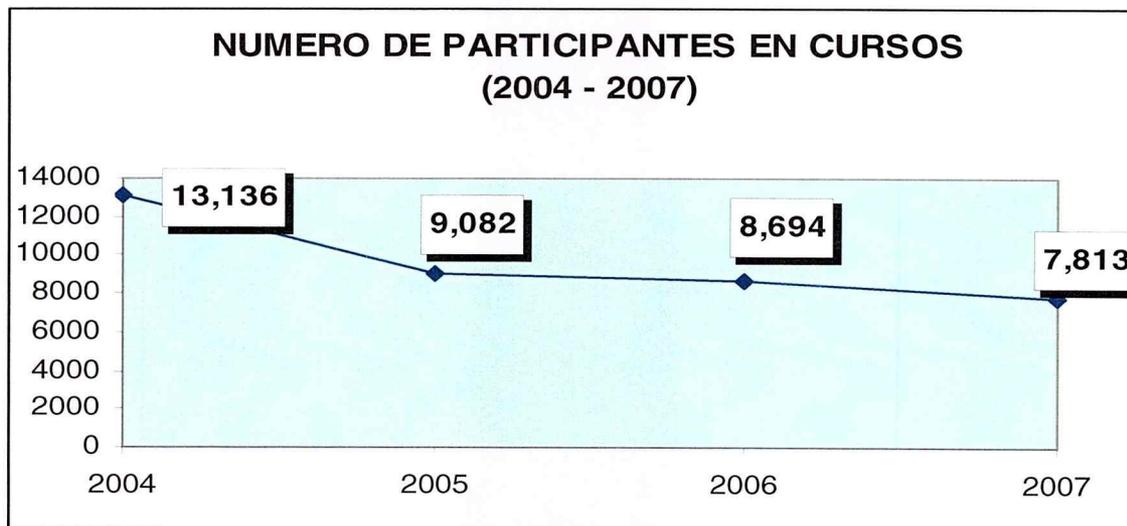
ANÁLISIS: El 47% de los trabajadores no están de acuerdo con la remuneración de su trabajo y consideran que su sueldo es menor al promedio de los sueldos de la empresa; otro considerable 37% manifiesta que su sueldo es menor a lo que pagan otras empresas y el 30% opina que su sueldo no está en consonancia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

Tabla 32. Distribución de participantes a cursos por años

AÑOS			
2004	2005	2006	2007
13136	9082	8694	7813

Fuente: Estadística del Centro
Elaborado por: Autoras de tesis

Gráfico 32.



Fuente: Estadística del Centro
Elaborado por: Autoras de tesis

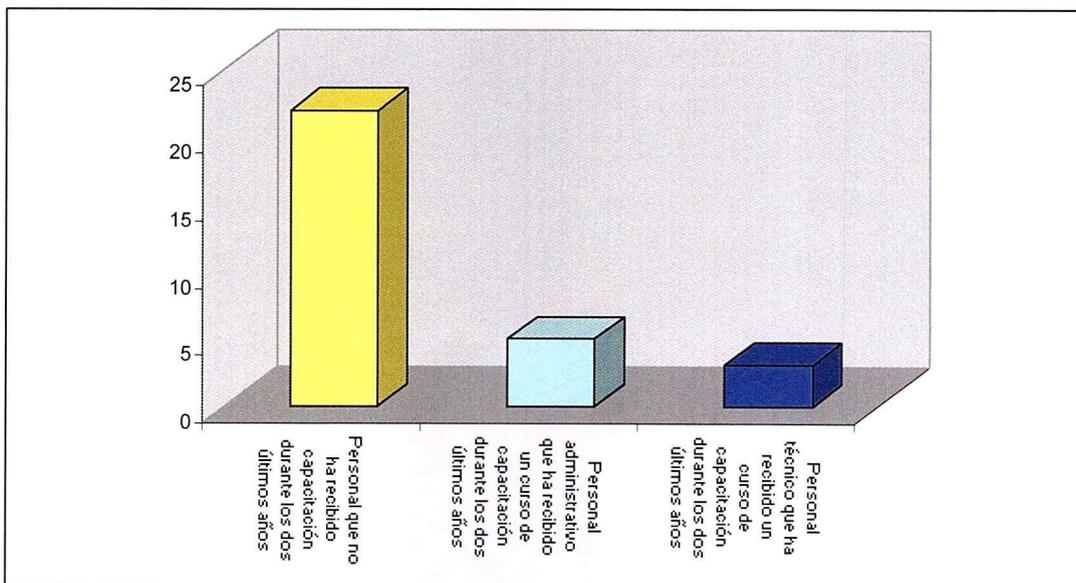
El gráfico muestra una tendencia descendente de los participantes a cursos durante los años 2004 al 2007 a pesar que en los últimos tres la baja es mínima sin embargo no deja de ser preocupante que del año 2004 al 2007 se ha reducido en un 40.53% la asistencia a los eventos que el Centro imparte. La línea de tendencia es decremental.

Tabla 33. Capacitación recibida por los empleados en los dos últimos años

	Frecuencia absoluta	%
Personal que no ha recibido capacitación durante los dos últimos años	22	73%
Personal administrativo que ha recibido un curso de capacitación durante los dos últimos años	5	17%
Personal técnico que ha recibido un curso de capacitación durante los dos últimos años	3	10%
TOTAL	30	100

Fuente: Departamento de RRHH del SECAP de Guayaquil
 Elaborado por: Autoras de tesis

Gráfico 33.



Fuente: Departamento de RRHH del SECAP de Guayaquil
 Elaborado por: Autoras de tesis

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

2.2 Resultados obtenidos con relación a los Objetivos e Hipótesis

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

Se ha cumplido el objetivo general propuesto porque se ha logrado determinar las causas por las cuales el SECAP ha perdido mercado en la formación, capacitación y perfeccionamiento de las empresas comerciales e industriales de la ciudad de Guayaquil. La falta de información es una causa según el 71% de directivos de empresas encuestadas, el 35% a la mala atención, los últimos años se ha perdido mercado de participantes en una forma muy notoria, de 13136 en el 2004 bajo a 7813 en el 2007, atribuible al bajo nivel de capacitación, bajo nivel tecnológico. La competencia ha crecido, las Cámaras y Universidades Politécnicas captan el 50%, Colegios Profesionales e Institutos como CENECU y otros el 27%. Se han evidenciado debilidades pedagógicas, presupuestales y de gestión.

Se ha cumplido con el primer objetivo específico, porque se han cuantificado la tendencia de disminución de participantes a cursos, que difieren notablemente de las metas programadas en los cursos que dicta el SECAP Guayaquil a los sectores comerciales e industriales.

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

utilización de equipos multimedia modernos de acuerdo al desarrollo actual en la informática.

El tercer objetivo se ha determinado que el personal Técnico –Administrativo no es competitivo, desde el punto de vista de las encuestas realizadas a las empresas que se capacitaron en el SECAP donde la calificación que otorgan al Nivel de los Instructores es apenas de un 8% que se lo considera como bajo.

De igual manera las encuestas realizadas al personal de nombramiento que labora en el SECAP, a pesar que la mayoría dicen estar satisfechos con su trayectoria, les gusta la empresa, se sienten integrados, están orgullosos de pertenecer a la institución concientes de lo que aportan y con un gran sentido de pertenencia, existe algunas matices como el criterio de que el 30% no tienen oportunidad de rotar en su trabajo, un considerable 47% de los empleados dicen no estar de acuerdo con la remuneración y que su sueldo es menor al promedio de los sueldos de la Institución y de otras empresas, hace que el personal se siente desmotivado y no se comprometan en un 100% al cumplimiento de los objetivos de la Institución.

Una base de datos sobre los clientes más importantes que el SECAP Guayaquil capacita en el sector comercial e industrial, ayudaría a mejorar los canales de información para difundir y promocionar los cursos programados, de esta forma se superaría el problema de la desinformación.

La relación entre el seguimiento de satisfacción y determinación de necesidades de capacitación de los sectores comerciales e industriales, es vital para el reposicionamiento del SECAP en el mercado. Por esta razón resulta muy importante toda la información recabada en esta investigación, ya que a partir de esta línea base se elabora el plan estratégico.

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

2.3 Verificación de hipótesis

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

Adicionalmente la encuesta realizada a los estudiantes que en el momento de realizar la investigación se encontraban asistiendo a los cursos, demuestra que el 76% no trabaja, el 63% son Bachilleres, y menores de 20 años (49%), que probablemente son estudiantes de colegios, mientras que la encuesta realizada a las empresas manifiestan que el personal con que cuentan es del 58% con una instrucción media superior y el 29% superior, lo que implica que el SECAP no esta capacitando mayormente a ese mercado, lo que corrobora nuestra hipótesis.

La primera hipótesis particular se acepta de acuerdo a la información obtenida del número de participantes por años, en donde se observa una tendencia a disminuir cada año, en el 2004 se tuvo 13136 participantes, en el 2005 bajo a 9082, en el 2006 se redujo a 8694 y en el 2007 a 7813. Lo anotado demuestra el incumplimiento de metas programadas de los cursos con la consecuente disminución de los ingresos, que imposibilita la autogestión.

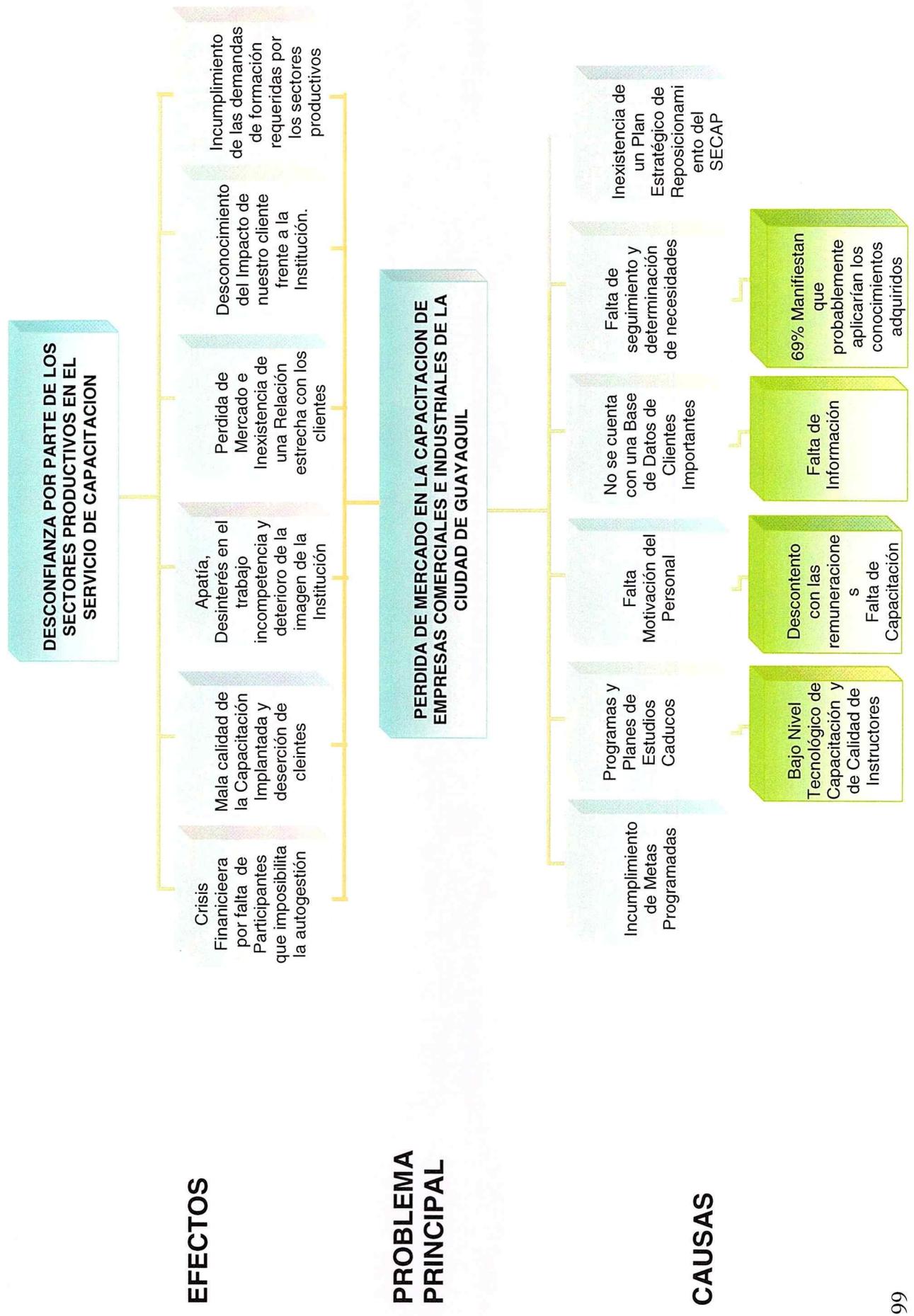
La segunda hipótesis particular se acepta a través de la encuesta a las empresas, el 29% concede muy poca valoración al nivel de capacitación y al nivel tecnológico 35%, y han optado por capacitarse en otras instituciones como las universidades, politécnicas y colegios profesionales, en donde los planes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

La tercera hipótesis particular se acepta en base a las estadísticas del centro, en donde se verifica que en los dos últimos años tan solo 8 funcionarios del SECAP de Guayaquil han recibido un solo curso de capacitación, el 73% no ha recibido ningún tipo de capacitación lo que hace que a pesar que el personal se sienta identificado con la Institución y están concientes de lo que aportan a ella, pierdan el entusiasmo para colaborar, apatía y desinterés en el trabajo llevando al deterioro de la imagen de la Institución, sumándose a esto la disconformidad con la remuneración que perciben.

La cuarta hipótesis particular es aceptada en base a la encuesta a directivos de las empresas, el 71% aseguran que la principal causa por las cuales no se capacitan en el SECAP están relacionadas a la falta de información, esto se da porque el SECAP no cuenta con una base de datos de clientes que permita proveer de información detallada para fortalecer una estrecha relación con los clientes potenciales. Tampoco se conoce quienes son los encargados de la capacitación en cada una de las empresas.

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

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



CAPÍTULO III

PROPUESTA PLAN ESTRATÉGICO

3.1 Introducción.

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

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

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

Esto ha engendrado que el SECAP pierda competitividad frente a la aparición de empresas privadas de capacitación, universidades, y hasta de la creación del propio Consejo Nacional de Capacitación y Formación Profesional –CNCF, quien absorbió gran parte de los recursos financieros, restándonos mercado en los sectores empresariales e industriales de la ciudad de Guayaquil.

De allí la necesidad de realizar un estudio de reposicionamiento del SECAP en los sectores productivos, como parte de la solución, y que no es otra cosa que darle al

servicio que ofrece la institución un nuevo enfoque que le sea más propicio para enfrentar el futuro, haciéndolo primero hacia el interior de la empresa, siendo necesario que los empleados y especialmente los Directores se involucren emocionalmente en el proceso de reposicionamiento, si queremos que las estrategias a aplicarse lleguen a feliz término.

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

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

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

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

El Plan Estratégico Institucional que se propone, es un instrumento que le permite al SECAP, cumplir la Misión Institucional y es una guía para alcanzar la Visión de

futuro a través del desarrollo de programas, proyectos, actividades y acciones que son ejecutados por los Coordinadores, Líderes y Miembros de Equipo de Procesos y Subprocesos bajo una cultura organizacional de práctica de valores y obtención de resultados de calidad, que satisfacen con plenitud las necesidades de los clientes internos y externos.

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

3.2 Objetivo

Contribuir al reposicionamiento del SECAP, en el mercado de la Capacitación Profesional de las empresas comerciales e industriales de la ciudad de Guayaquil, a través de la definición de estrategias factibles estructuradas en el diseño de un plan estratégico, fundamentadas en aspectos comerciales y tecnológicos

3.3 Valores Corporativos

- **Dignidad.**- La dignidad, como valor constitucional con el ser humano, incorpora todos los valores básicos como, honradez, eficiencia, honestidad, responsabilidad, puntualidad, que identifican al funcionario del SECAP a donde quiera que este vaya.
- **Excelencia.**- Enfocada a la satisfacción plena de las necesidades y expectativas de los usuarios de la formación y capacitación profesional, a través del uso óptimo de todos sus recursos.

- Creatividad e innovación.- El servicio que el SECAP realiza es permanentemente creativo porque satisface con innovación las necesidades de los usuarios.
- Liderazgo.- Liderazgo en la formación y capacitación del talento humano que permita el desarrollo del sector productivo.

3.4 Misión Institucional

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

3.5 Visión Institucional

“ El SECAP se visualiza en el 2010 como la Institución Líder de la Formación y Capacitación Profesional en la ciudad de Guayaquil, captando el 45% del mercado, que desarrolla su gestión de manera tecnificada, solidaria, humanística y científica y que ofrece servicios de calidad para el desarrollo empresarial y de oportunidades para sus formandos en el mercado laboral.”

3.6 Herramientas para la Elaboración de Estrategias Claves y Metas.

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

ESTRATEGIAS FO-FA-DO-DA		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
		F1	F2	D1	D2
		La Institución aun proyecta un 43% de imagen de confianza	Existen criterios de decisión participativa	Situación Financiera Deficiente	Insuficiente capacidad informática y tecnológica instalada
		Disponibilidad de infraestructura física	Costos Accesibles	Deficiente publicidad	Falta de organización y coordinación de actividades
		Certificados avalizados por el Ministerio de Trabajo	Aplicación Normas ISO 9000	Dedicante gestión en aspectos de remuneración al personal y en oportunidades de ascensos y rotación en el trabajo.	Programas y Planes de Estudio carducos
			Personal receptivo al cambio		Insuficiente capacitación al Personal Administrativo y Operativo (Docentes)
			Directivos que respaldan este trabajo		Aplicación del Modelo por Procesos del SECAP ineficiente
			Fuerte presencia en su área de influencia		Seguimiento de evaluación de impacto inexistente
			Enseñanza Práctica		DO
					FO
01	Reconocimiento de la Titulación y Certificación a nivel Internacional	F1,F5,O1,O2	Promover eventos de capacitación via On-line con Instituciones educativas de Otros Países como Europa, EEUU y Sur America, organizadas por el SECAP en función a convenios internacionales.	D1,O3,O4,O7,O8	realizar un estudio de mercado conformando una comisión especializada en este campo, con la finalidad de poder segmentar a esta, e identificar plenamente las necesidades de las empresas.
02	Convenios con Organismos Gubernamentales, ORG. Privadas, Nacionales e Internacionales	F1,F4,F8,O2,O4	Alzanzar bases estratégicas para ejecutar proyectos de formación profesional con empresas privadas, organismos, Org. gremios y otros, a nivel regional.	D2,D7,O2,O3,O4	Diversificar la oferta académica del SECAP para atender otras áreas de capacitación que requieran las empresas comerciales e industriales de la ciudad de Guayaquil, de tal manera que se pueda captar una mayor demanda para generar recursos para la autogestión
03	Acceso a nuevos segmentos de mercado	F2,F7,F9,O3,O4,O7	Agrupar nuevos servicios como la asesoría y solución de problemas a través de la realización de diagnósticos en la aplicación de procesos de las empresas e industrias de la ciudad de Guayaquil	D3,O2,O6,O7	Solicitar a través del Gobierno Nacional Créditos no reembolsables con Gobiernos y Organismos Internacionales dedicadas al desarrollo educativo de los Países subdesarrollados.
04	Demanda de la Formación multifuncional y polifacética	F4,F8,O4,O9	Contratar una Empresa para la creación de una Página Web para promoción de los eventos programados y realización de inscripciones y pagos via On-Line.	D4,D5,O3,O4,O9	Diseñar un plan de publicidad MIX para incrementar la cobertura de capacitación a nivel empresarial de la ciudad de Guayaquil
05	Calificación con el CNCF para abaratar Costos con las empresas.	F8,F10,O3,O4	Ofertar cursos a las empresas Comerciales e Industriales de la Ciudad de Guayaquil, financiadas a través del Consejo Nacional de Capacitación y Formación Profesional -CNCF	D5,D9,09,07,06	Elaborar un Plan de Acción estableciendo, actividades prioritarias, responsables tiempos y costos
06	Globalización	F2,F7,F8,O2,O6	Realizar convenios de cooperación mutua e intercambio de experiencias con centros de Capacitación a nivel de Sudamerica como el SENAI de Brasil, SENA de Colombia, SENATI de Perú, CENCE de Chile.	D6,O2,O3,O4	Revisar la Tabla salarial de acuerdo al Perfil de los empleados y a los recursos con que cuenta la Institución para proceder a la reclasificación, ascensos y rotación en el trabajo.
07	Importancia de las Tecnologías la Información y el Conocimiento (TIC) para agilizar los procesos productivos y de gestión en las empresas	F7,F8,F9,F10,F11,O6,O7,O8	Diseñar y ejecutar planes y programas de estudio que articulen nuevas aplicaciones informáticas y tecnología multimedia para facilitar el proceso de enseñanza – aprendizaje, consensuando con los involucrados en dicho proceso	D7,O3,O4,O6,O7,O8	Contratar expertos en cada una de las Areas que imparte el SECAP, en conjunto con Planificación Curricular, para rediseñar los Programas y Planes de Estudio.
08	Mayor Demanda de Competencias (Personal calificado)	F7,F8,F9,O8	reorganizar el proceso de formación para desarrollar capacidades en los formandos orientadas a la solución de problemas en situaciones diversas dentro de sus empresas.	D6,D8,O6,O7,O9	Elaborar un plan de capacitación para el personal docente y administrativo del SECAP para garantizar la calidad de educación profesionalizante y satisfacer de mejor manera las necesidades del formando
09	Medios de comunicación como Internet, televisión, Diarios	F2,F7,F8,O3,O8	Cumplir con los requisitos necesarios para que el SECAP aplique a la Certificación de las normas ISO 9000/14000 y entregar un servicio de calidad así como coadyuvar a la protección del medio ambiente.	D9,07,09	Difundir el Modelo Por Procesos al Personal de la Institución y realizar el seguimiento para asegurar el cumplimiento de los mismos.
010				D4,O9	Crear un Call Center para Atención al Cliente
					DA
A1	Situación económica del país inestable	F1,F4,F6,A1,A2	Dar a conocer que el SECAP mantiene los costos mas bajos del mercado en lo que a capacitación se refiere	D1,A1,A2,A3	Elaborar y Poner en práctica un Plan Estratégico donde se establezca todos los mecanismos necesarios para contrarrestar la competencia y generar una Mano de Obra Capacitada y competitiva que genere desarrollo y producción en el País
A2	Competencia Agresiva	F1,F5,F6,F8,A1,A3	Crear con apoyo del Gobierno una Comisión DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES con la encomienda de proyectar, organizar y promover en todo la Provincia del Guayas como plan piloto, de acuerdo con las disposiciones aplicables, el desarrollo de los Sistemas Normalizado de Competencia Laboral y de Certificación de Competencia Laboral	D10,A3	Crear una Bolsa de Empleos para los Egresados del SECAP de la ciudad de Guayaquil
A3	Incremento de la Tasa de desempleo	F1,F6,F8,A4,A8	Difundir y solicitar criterios a las Empresas comerciales e industriales de la ciudad de Guayaquil de los rediseños que la Institución desea implantar en los Mallas Curriculares	D1,A2	Realizar un estudio de las tendencias de los cambios de las Instituciones de Formación Profesional para adaptarnos a las mismas
A4	El 57 % del sector comercial e industrial de la ciudad de Guayaquil no conflían en la solvencia académica y tecnológica de la Institución	F2,F6,F8,A5	Maximizar resultados por medio del uso eficaz de los recursos existentes	D2,D6,A5	Solicitar el Apoyo de una Política Externa por parte del Gobierno Nacional para solventar la situación Económica del SECAP
A5	Traspaso de los Recursos de financiamiento al CNCF por parte del Gobierno	F7,F8,A6	Fortalecer la comunicación interna y externa para fluir de una manera eficiente y eficaz los procesos en la prestación de los servicios de capacitación	D5,D6,D9,A6	Diseñar un modelo de gestión empresarial para la institución basado en la valorización de competencias y en la obtención de resultados
A6	Creciente Burocracia de las instituciones Publicas	F8,F9,F10,A7	Realizar Convenios de utilización de Tecnología con Centros de Capacitación Nacional e Internacional	D10,A3	Conocer la tasa de desempleo y darle seguimiento a egresados
A7	Costos Elevados de la Tecnología	F3,F6,F10,A8,A9	Contratar Profesionales Académicos Internacionales en función a la Demanda del Mercado	D7,D10,A4	Medir el impacto laboral de los programas y planes de estudio que el SECAP implantara en la capacitación de las empresas comerciales e industriales.
A8	Aproximadamente el 25% de empresas encuestadas actúan como agentes de su propio proceso de Formación	F3,F4,F5,A9	Atender las demandas concretas de las empresas y trabajadores, de manera que toda la oferta que el SECAP programe guarde correspondencia directa con la actual demanda	D7,A9	Identificar brechas de conocimiento para satisfacer las necesidades de las demandas de nuestros clientes
A9	La educación profesional experimentó un cambio de sistemas orientados por la oferta a sistemas orientados por la demanda	F1,F7,F8,F10,A10	Dar a conocer tanto al empleador como al empleado de las empresas comerciales e industriales de la ciudad de guayaquil que la actualización de sus conocimientos y desarrollo de sus habilidades y destrezas los beneficia mutuamente	D2,D3,A7,A9	Elaborar un contrato de arrendamiento financiero ó contrato de leasing de equipos tecnológicos con derecho a compra, e implementar nuestros propios centros de computo y aulas virtuales

MATRIZ DE PONDERACIÓN DE IMPACTO

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

MATRIZ DE PONDERACIÓN DE IMPACTO

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

MATRIZ DE PONDERACIÓN DE IMPACTO

OPORTUNIDADES			
FACTOR	IMPACTO		
	ALTO 5	MEDIO 3	BAJO 1
Reconocimiento de la Titulación y Certificación a nivel Internacional	X		
Convenios con Organismos Gubernamentales, ORG, Privadas, Nacionales e Internacionales	X		
Acceso a nuevos segmentos de mercado	X		
Demanda de la Formación multifuncional y polifacética	X		
Calificación con el Consejo Nacional de Capacitación y Formación Profesional (CNCFP) para abaratar Costos con las empresas.		X	
Globalización	X		
Importancia de las Tecnologías la Información y el Conocimiento (TIC) ¹⁸ para agilizar los procesos productivos y de gestión en las empresas	X		
Mayor Demanda de Competencias (Personal calificado)	X		
Medios de comunicación como Internet, televisión, Diarios	X		

18 <http://www.cepal.org/SocInfo> : Documento " Las Instituciones de Formación Profesional (IFP) en América Latina y el Caribe y las Tecnologías de la Información y el Conocimiento (TIC)" por Guillermo Labarca

MATRIZ DE PONDERACIÓN DE IMPACTO

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

3.6.1.1 Estrategias Ofensivas FO

- Cumplir con los requisitos necesarios para que el SECAP aplique a la Certificación de las normas ISO 9000 / 14000 y entregar un servicio de calidad así como coadyuvar a la protección del medio ambiente.
- Promover eventos de capacitación vía On-line con Instituciones educativas de Otros Países como Europa, EEUU y Sur América, organizadas por el SECAP en función a convenios internacionales.
- Afianzar lasos estratégicos para ejecutar proyectos de formación profesional con empresas privadas, organismos, Org, gremios y otros, a nivel regional.
- Agregar nuevos servicios como la asesoría y solución de problemas a través de la realización de diagnósticos en la aplicación de procesos de las empresas e industrias de la ciudad de Guayaquil.
- Crear una página Web para dar a conocer los eventos programados y la realización de inscripciones y pagos vía On-Line.
- Ofertar cursos a las empresas Comerciales e Industriales de la Ciudad de Guayaquil, financiadas a través del Consejo Nacional de Capacitación y Formación Profesional –CNCF.
- Realizar convenios de cooperación mutua e intercambio de experiencias con centros de Capacitación a nivel de Sudamérica como el SENAI¹⁹ de Brasil, SENA²⁰ de Colombia, SENATI²¹ de Perú, SENCE²² de Chile.

19 SENAI: Servicio Nacional de Aprendizaje Industrial - www.senai.br/br/home/index.aspx

20 SENA: Servicio Nacional de Aprendizaje - www.sena.edu.co/portal

21 SENATI: Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial : www.senati.edu.pe/Inicio.htm

22 SENCE: Servicio Nacional de Capacitación y Empleo: www.sence.gob.cl

- Diseñar y ejecutar planes y programas de estudio que articulen nuevas aplicaciones informáticas y tecnología multimedia para facilitar el proceso de enseñanza – aprendizaje, consensuando con los involucrados en dicho proceso.
- Reorganizar el proceso de formación para desarrollar capacidades en los formandos, orientadas a la solución de problemas en situaciones diversas dentro de sus empresas.

3.6.1.2 Estrategias de Respuesta FA

- Dar a conocer que el SECAP mantiene los costos mas bajos del mercado en lo que a capacitación se refiere.
- Proponer al Gobierno la creación de una Comisión DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES con la encomienda de proyectar, organizar y promover en todo la Provincia del Guayas como plan piloto, de acuerdo con las disposiciones aplicables, el desarrollo de los Sistemas Normalizado y Certificación de Competencia Laboral.
- Difundir y solicitar criterios a las Empresas comerciales e industriales de la ciudad de Guayaquil de los rediseños que la Institución desea implantar en las Mallas Curriculares.
- Maximizar resultados por medio del uso eficaz de los recursos existentes.
- Fortalecer la comunicación interna y externa para fluir de una manera eficiente y eficaz los procesos en la prestación de los servicios de capacitación.
- Realizar Convenios de utilización de Tecnología con Centros de Capacitación Nacional e Internacional.

- Contratar Profesionales Académicos Internacionales en función a la Demanda del Mercado.
- Atender las demandas concretas de las empresas y trabajadores, de manera que toda la oferta que el SECAP programe guarde correspondencia directa con la actual demanda.
- Dar a conocer tanto al empleador como al empleado de las empresas comerciales e industriales de la ciudad de Guayaquil que la actualización de sus conocimientos y desarrollo de sus habilidades y destrezas los beneficia mutuamente.

3.6.1.3 Estrategias de Mejoramiento DO

- Elaborar estudios de mercado que permitan obtener información sobre las principales empresas, cuyo personal ya ha recibido capacitación en el SECAP y de las potenciales empresas que podrían sumarse a futuro, así como de las preferencias de capacitación de los clientes potenciales, comportamiento de la competencia, costo y precios de venta del servicio y canales de distribución
- Diversificar la oferta académica del SECAP, para atender otras áreas de capacitación que requieran las empresas comerciales e industriales de la ciudad de Guayaquil, de tal manera que se pueda captar una mayor demanda para generar recursos para la autogestión.
- Solicitar a través del Gobierno Nacional Créditos no reembolsables, con Gobiernos y Organismos Internacionales dedicadas al desarrollo educativo de los Países subdesarrollados.
- Diseñar un plan de publicidad, para incrementar la cobertura de capacitación a nivel empresarial de la ciudad de Guayaquil.
- Elaborar un Plan de Acción estableciendo: actividades prioritarias, responsables, tiempos y costos.

- Revisar la Tabla salarial, de acuerdo al Perfil de los empleados y a los recursos con que cuente la Institución para proceder a la reclasificación, ascensos y rotación en el trabajo.
- Contratar expertos en cada una de las áreas que imparte el SECAP, en conjunto con Planificación Curricular, para rediseñar los Programas y Planes de Estudio.
- Elaborar un plan de capacitación para el personal docente y administrativo del SECAP, para garantizar la calidad de educación profesional y satisfacer de mejor manera las necesidades del formando.
- Difundir el Modelo Por Procesos al Personal de la Institución y realizar el seguimiento para asegurar el cumplimiento de los mismos.
- Crear un Call Center para brindar una mejor Atención al Cliente a través de la información de cursos y servicios prestados por el SECAP.

3.6.1.4 Estrategias Defensivas DA

- Poner en práctica el Plan Estratégico propuesto donde se establecen todos los mecanismos necesarios para contrarrestar la competencia y generar una Mano de Obra Capacitada y competitiva, que genere desarrollo y producción en el País.
- Crear una Bolsa de Empleos para los Egresados del SECAP de la ciudad de Guayaquil.
- Realizar un estudio de las tendencias de los cambios de las Instituciones de Formación Profesional para adaptarnos a las mismas.
- Solicitar el Apoyo de una Política Externa por parte del Gobierno Nacional para solventar la situación Económica del SECAP.

- Diseñar un modelo de gestión empresarial para la institución, basado en la valorización de competencias y en la obtención de resultados.
- Conocer la tasa de desempleo y darle seguimiento a egresados, para saber si la formación impartida por el SECAP han sido puestos en práctica en el Mercado Laboral.
- Medir el impacto laboral de los programas y planes de estudio, que el SECAP implantará en la capacitación de las empresas comerciales e industriales.
- Identificar las necesidades de conocimiento para satisfacer las demandas de nuestros clientes.
- Elaborar un contrato de arrendamiento financiero ó contrato de leasing, de equipos tecnológicos con derecho a compra, e implantar nuestros propios centros de cómputo y aulas virtuales.

3.7 Matriz de Perfil Competitivo

VALORACIÓN: 1 = Debilidad Importante 2= Debilidad menor 3= Fortaleza menor 4= Fortaleza importante

Matriz de Perfil Competitivo (MPC) - ESCENARIO ACTUAL									
FACTORES CLAVES DE EXITO	PONDERACION	SECAP		CAMARA DE COMERCIO		UNIVERSIDADES/POLITECNICA		CAMARA DE INDUSTRIAS	
		Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado
	%								
Docentes Capacitados y Competitivos	0,16	2	0,32	4	0,64	3	0,48	3	0,48
Infraestructura Tecnológica	0,15	1	0,15	2	0,30	3	0,45	2	0,30
Precios	0,18	4	0,72	1	0,18	1	0,18	2	0,36
Servicio de Calidad	0,10	2	0,20	4	0,40	3	0,30	3	0,30
Capacidad Financiera	0,14	2	0,28	3	0,42	3	0,42	2	0,28
Entrenamiento y Practica	0,15	4	0,60	2	0,30	2	0,30	1	0,15
Programas y Planes de Estudios Acorde a la Demanda	0,12	2	0,24	4	0,48	3	0,36	4	0,48
	1,00		2,51		2,72		2,49		2,35

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

VALORACIÓN: 1= Debilidad Importante 2= Debilidad menor 3= Fortaleza menor 4= Fortaleza importante

Matriz de Perfil Competitivo (MPC) - ESCENARIO FUTURO 1									
FACTORES CLAVES DE EXITO	PONDERACION	SECAP		CAMARA DE COMERCIO		UNIVERSIDADES/POLITECNICA		CAMARA DE INDUSTRIAS	
		Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado
Docentes Capacitados y Competitivos	0,16	4	0,64	4	0,64	4	0,64	4	0,64
Infraestructura Tecnológica	0,15	1	0,15	2	0,30	3	0,45	2	0,30
Precios	0,18	4	0,72	1	0,18	1	0,18	2	0,36
Servicio de Calidad	0,10	2	0,20	4	0,40	3	0,30	3	0,30
Capacidad Financiera	0,14	2	0,28	3	0,42	3	0,42	2	0,28
Entrenamiento y Practica	0,15	4	0,60	2	0,30	2	0,30	1	0,15
Programas y Planes de Estudios Acorde a la Demanda	0,12	2	0,24	4	0,48	3	0,36	4	0,48
	1,00		2,83		2,72		2,65		2,51

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

VALORACIÓN: 1= Debilidad Importante 2= Debilidad menor 3= Fortaleza menor 4= Fortaleza importante

Matriz de Perfil Competitivo (MPC) - ESCENARIO FUTURO 2										
FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PONDERACION		SECAP		CAMARA DE COMERCIO		UNIVERSIDADES/POLITECNICA		CAMARA DE INDUSTRIAS	
	%		Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado
Docentes Capacitados y Competitivos	0,16		2	0,32	4	0,64	3	0,48	3	0,48
Infraestructura Tecnológica	0,15		4	0,60	3	0,45	4	0,60	3	0,45
Precios	0,18		4	0,72	1	0,18	1	0,18	2	0,36
Servicio de Calidad	0,10		2	0,20	4	0,40	3	0,30	3	0,30
Capacidad Financiera	0,14		2	0,28	3	0,42	3	0,42	2	0,28
Entrenamiento y Practica	0,15		4	0,60	2	0,30	2	0,30	1	0,15
Programas y Planes de Estudios Acorde a la Demanda	0,12		2	0,24	4	0,48	3	0,36	4	0,48
	1,00			2,96		2,87		2,64		2,5

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

3.8 Análisis de Competencia Tradicional

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

ANÁLISIS DE COMPETENCIA TRADICIONAL

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

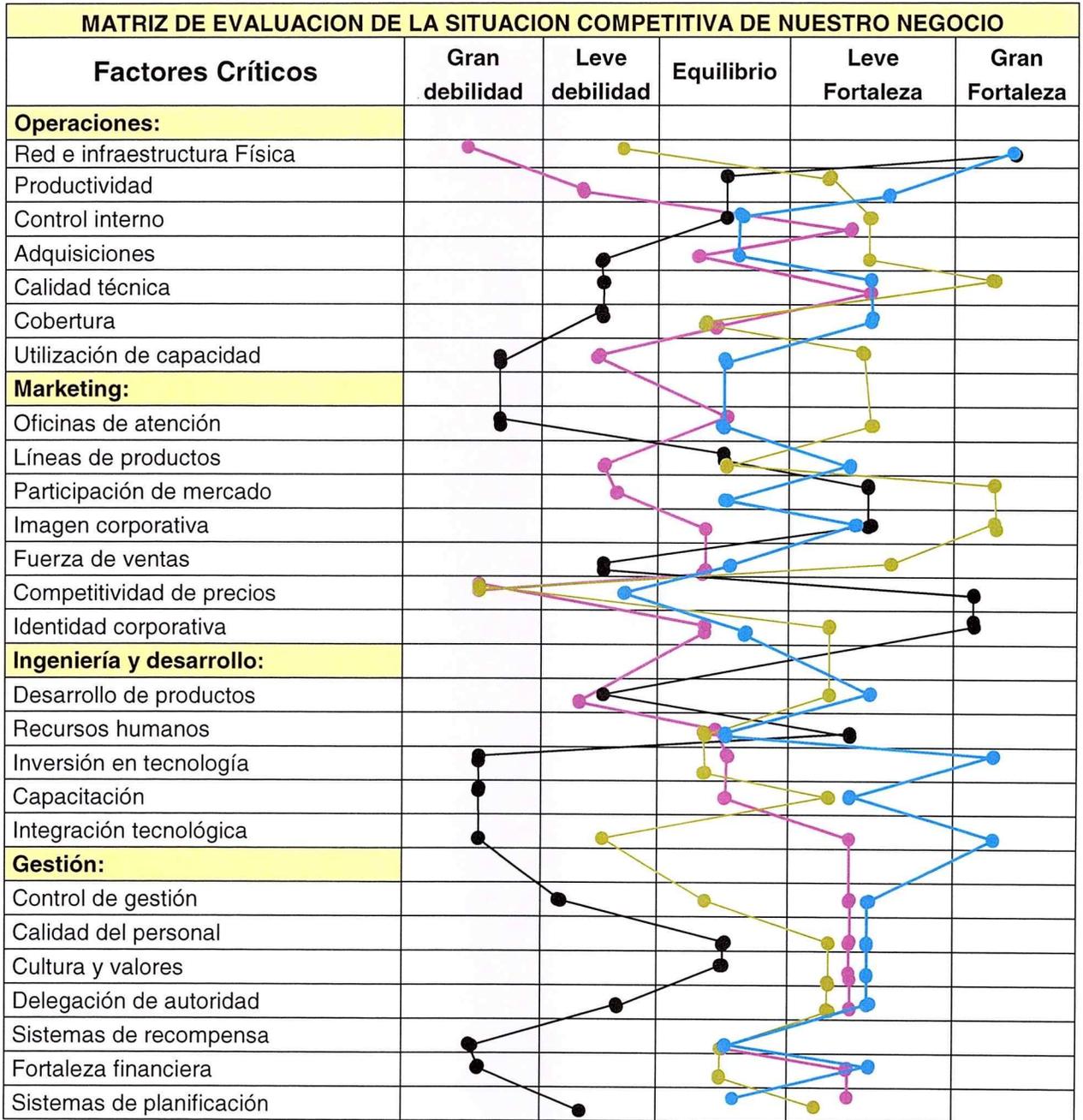
ANÁLISIS DE COMPETENCIA TRADICIONAL

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

ANÁLISIS DE COMPETENCIA TRADICIONAL

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

3.9 Matriz de Evaluación y Factores Críticos



SECAP

CAMARA DE COMERCIO

UNIVERSIDADES/POLITECNICAS

CAMARA DE INDUSTRIAS



Análisis Matriz de Evaluación

De acuerdo a la Matriz se puede Observar que el SECAP es competitivo frente a sus rivales en cuatro aspectos fundamentales como son : su Infraestructura, pues la Institución en la ciudad de Guayaquil cuenta con un edificio de 5 pisos de los cuales 3 de ellos están destinados a aulas para el dictado de cursos, el segundo los precios que son muy económicos en relación a la competencia, en tercer lugar la Identidad Corporativa que por años de experiencia ha ido acumulando, y cuarto la Participación en el Mercado, mantiene un equilibrio en Productividad, control Interno, Línea de Productos, Calidad de Personal, Cultura / Valores, factores por los cuales el SECAP esta dentro de los tres primeros del sector.

3.9.1 Estrategias Factores Críticos

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

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

Marketing: Oficinas de Atención al Público, Fuerza de Ventas

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

Ingeniería y Desarrollo: Inversión e Integración Tecnológica y Capacitación

- Implementar nuevos centros de cómputo, aulas virtuales, software que permita tener una base de datos de los clientes y lograr un acercamiento con ellos.

- El 73% del Personal tanto administrativo como Técnico no ha recibido capacitación en estos dos últimos años, se tendrá que establecer un plan de capacitación para pasar de una debilidad a una gran fortaleza y mejorar la situación del SECAP a través de la recuperación del posicionamiento dentro del mercado.

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

- Crear una comisión que le de seguimiento a los procesos y analizar los puntos débiles y elaborar un buen sistema de planificación para tomar los correctivos necesarios.
- Delegar la Autoridad por concurso de méritos, considerando la trayectoria y experiencia, que el candidato tenga en manejo de recursos humanos, administración de empresas, y sobre todo conozca el sector que va a dirigir.
- El 47% de los empleados manifiestan que no están acorde con su remuneración, quizá esto esta encadenado al hecho que el SECAP esta pasando por una situación financiera deficiente, para ello es necesario establecer sistemas de recompensa en función a los logros y al esfuerzos de los empleados, esto conlleva a que ellos se esfuercen más y generen una mayor producción del servicio y que sin lugar a duda este beneficio repercuta en los funcionarios y en la situación Financiera de la institución.

3.10 Análisis de Pareto

3.10.1 Diagrama de Afinidad

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



3.10.2 Problemas Detectados por Areas

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

Varias Empresas del Sector Ofrecen los mismos Servicios.- En el entorno existe varias empresas que ofrecen el servicio de Capacitación a las empresas comerciales e industriales de la ciudad de Guayaquil dentro de las más nombradas tenemos: Cámara de Comercio con su instituto de capacitación Idepro, Universidades/Politécnicas, Cámara de Industrias, Colegios Profesionales, CENECU entre otros.

El SECAP se encuentra Politizado.- A partir de los años 80 en la Institución a influenciado el aspecto político, pues se cambian constantemente a las Autoridades de acuerdo al Gobierno de turno, provocando que los planes trazados no se lleven a cabo de manera continua en beneficio del SECAP, sino más bien de acuerdo a las conveniencias y criterios de los Directivos de turno.

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

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

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

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

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

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

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

Seguimiento y Determinación de Necesidades de Capacitación de los Clientes.- Se desconoce lo que las empresas comerciales e industriales de la ciudad de

Guayaquil necesitan para el desarrollo de sus actividades laborales, así como el impacto que ha tenido la capacitación impartida por el SECAP.

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

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

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

Tecnología Acorde a las Necesidades del Centro.- El SECAP Guayaquil no cuenta con la tecnología necesaria para implementar sus propios centros de computo y aulas virtuales, motivo por el cual se ha entregado a manos de terceros la administración de la capacitación en las áreas informáticas, siendo que esta actividad debe ser manejada directamente por la Institución.

Seguimiento en los Procesos: La Institución no cuenta con un sistema de información que permita obtener datos para medición y mejora de los procesos, acorde con los avances tecnológicos del mercado.

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

3.10.3 Encuestas Problemas Críticos (Anexo 4)

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

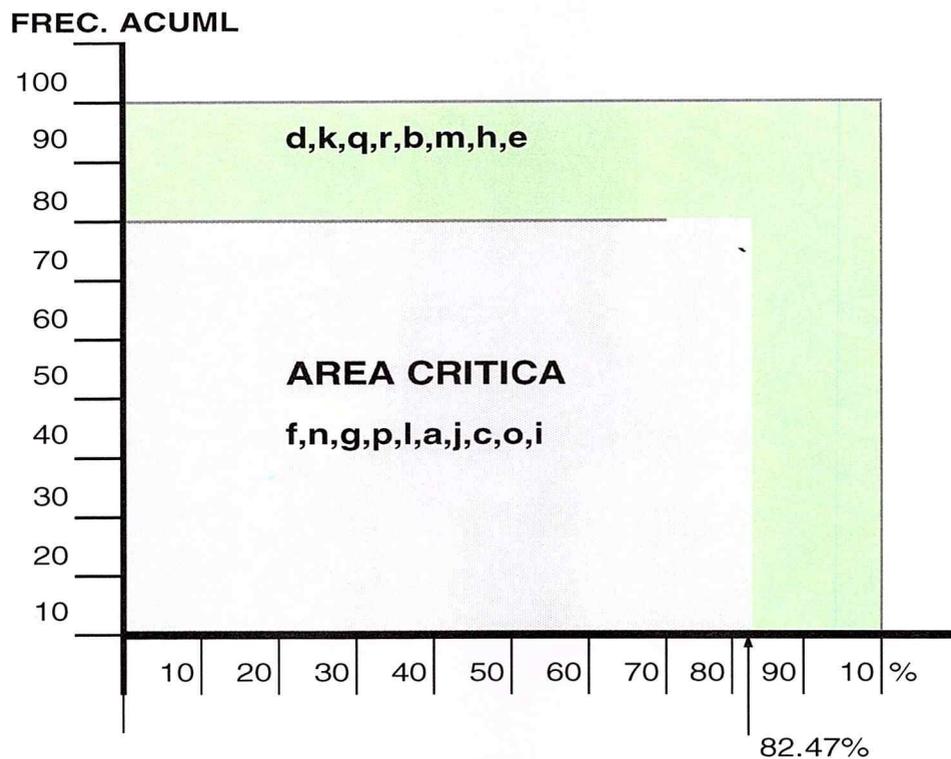
DIRECCION TECNICA DE AREA	
Que no exista un plan de estratégico del Centro.	9
Que varias empresas ofrezcan el mismo servicio	2
Que el SECAP este Politizado	8
Que el SECAP no tenga las Normas ISO	6
GESTION DE RECURSOS HUMANOS	
Que exista problemas de comunicación interna	2
Que no exista incentivos para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

3.10.4 Diagrama de Pareto

DIAGRAMA DE PARETO

	AFINIDAD	PONDERACIÓN	FRECIA.	POND x FREC.		TOTAL	FREC. RELATIVA	FREC. RELATIVA ACUMUL.
	DIRECCION TECNICA DE AREA							
a	Que no exista un plan de estratégico del Centro.	6	9	54	f	120	15,58	15,58
b	Que varias empresas ofrezcan el mismo servicio	7	2	14	n	96	12,47	28,05
c	Que el SECAP este Politizado	6	8	48	g	60	7,79	35,84
d	Que el SECAP no tenga las Normas ISO	5	6	30	p	60	7,79	43,64
	GESTION DE RECURSOS HUMANOS							
e	Que exista problemas de comunicación interna	2	2	4	l	56	7,27	50,91
f	Que no exista incentivos para el personal	8	15	120	a	54	7,01	57,92
g	Que no existe una buena Valoración acorde a su perfil	5	12	60	j	54	7,01	64,94
h	Que no exista posibilidades de movilidad	3	2	6	c	48	6,23	71,17
i	Que no exista apoyo en la capacitación del Personal	7	6	42	o	45	5,84	77,01
	MARKETING ESTRATEGICO							
j	Que no se dé un buen servicio al Cliente	9	6	54	i	42	5,45	82,47
k	Que no exista un seguimiento y determinación de necesidades de los clientes	6	4	24	d	30	3,90	86,36
l	Que no exista un plan de Mercadeo	7	8	56	k	24	3,12	89,48
m	Que no exista una Base de Datos de los Clientes más importantes	4	3	12	q	24	3,12	92,60
	GESTION OPERATIVA							
n	Que los Programas y Planes de Estudios Actuales no sea los más adecuados	8	12	96	r	21	2,73	95,32
o	Que no se esté cumpliendo con las Metas Programadas	5	9	45	b	14	1,82	97,14
p	Que no exista tecnología acorde a las necesidades del Centro	6	10	60	m	12	1,56	98,70
q	Que no exista seguimiento en los procesos	3	8	24	h	6	0,78	99,48
r	Que no exista análisis en los procesos	3	7	21	e	4	0,52	100,00
		100	129	770			100,00	

3.10.5 Grafico de Pareto



3.10.6 Problemas Críticos

Dirección Técnica de Area

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

Gestión de Recursos Humanos

- Falta de Incentivos Para el Personal
- Valoración Acorde al Perfil del Funcionario
- No hay Apoyo en la Capacitación del Personal

Marketing Estratégicos

- Hace Falta un Buen Servicio al Cliente
- No existe un Plan de Mercadeo

Gestión Operativa

- Programas y Planes de Estudio Actuales no son los más adecuados:

- Incumplimiento de Metas Programadas
- Inexistencia de Tecnología

3.11 Diagnostico y propuesta integral de estrategias y metas

Resultado 1

Base de datos para Monitoreo de Empresas y Participantes

Estrategia

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

Metas

- Contratar al inicio del Plan personal para conformar una comisión que trabajara en el Estudio de Mercado.
- Recopilar en el primer trimestre de inicio del Plan documentos, datos e información sobre cada uno de los sectores que deseamos capacitar.
- Realizar una encuesta en el segundo trimestre de iniciado el Plan a los clientes potenciales o existentes, a través de un ordenamiento de preguntas debidamente encauzadas con el fin de abarcar una visión clara de algunos puntos precisos de nuestro interés.
- Procesar y analizar a fines del segundo trimestre los datos recabados en el estudio de mercado para la toma de decisiones.
- Elaborar a inicios del segundo semestre del 2009, la propuesta de ofertas de servicios por parte del SECAP de acuerdo al estudio de mercado.
- Elaboración de un boletín anual de reporte de resultados de ingresos por concepto de capacitación.

Estrategia

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

Metas

- Investigar anualmente por medio del Banco Central, la tasa de desempleo y el impacto que tiene la capacitación en el comportamiento de este índice
- Una Encuesta anual de Evaluación de Impacto, basado en el nivel de satisfacción de conocimientos de los formandos egresados del Centro de formación.

Resultado 2:

Marketing

Estrategia

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

Metas

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

Estrategia

Crear un Call Center para brindar una mejora Atención al Cliente, a través de la información de cursos y servicios que presta el SECAP.

Metas

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

Estrategia

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

Metas

- Cotizar y contratar en el primer trimestre del Plan, un experto en la elaboración de páginas Web.
- Firmar hasta fines del primer semestre del 2009, un Convenio anual renovable de utilización de su red On-Line, con Instituciones Financieras como: Banco del Pacífico, Banco Guayaquil, Banco Bolivariano para la cancelación de matriculas por derechos de cursos.
- Actualizar mensualmente la Pagina Web de los eventos de capacitación Programados y los alcances que el SECAP está logrando.

Estrategia

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

Metas

- Designar en el primer trimestre, el espacio físico a ser utilizado en la atención del servicio al cliente.
- Diseñar a inicios del primer trimestre, un esquema de atención al cliente basado en turnos con tiempos de espera.
- Adquirir a fines del primer trimestre, mobiliario y paneles de turnos automatizados.
- Poner en marcha a fines del primer trimestre, la nueva remodelación de las oficinas de atención al cliente.
- Implementar un sistema CRM²³, a partir del segundo año del Plan
- Dotar y exigir anualmente, la utilización de uniformes con logotipo de la Institución al personal que dará atención al cliente.

Resultado 3:

Plan de Capacitación y Desarrollo del Personal

Estrategia

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

Metas

- Realizar programas anuales de fidelización del empleado con respecto a la empresa.
- Crear planes anuales de carreras.
- Realizar cada trimestre actividades de integración del personal
- Elegir al mejor Empleado del Año e incentivarlo económicamente
- Evaluar anualmente cargos y funciones del personal
- Evaluar cada dos años el Perfil competitivo del Funcionario con relación a su titulación Profesional.
- Analizar y comparar anualmente los sueldos internos versus los sueldos del mercado.

²³ Customer Relationship Management o Gestión de Relaciones con el Cliente

- Equiparar a partir del 2010, los sueldos internos con los del mercado
- Crear a partir del 2010, una política de remuneración variable, en función a los resultados.

Estrategia

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

Metas

- Definir en el primer semestre del año, perfiles de conocimientos en base a los cargos y funciones.
- Crear anualmente un cronograma de capacitación, conjuntamente con los Líderes de cada área.
- Realizar evaluaciones periódicas, para medir los niveles de capacitación del personal
- Firmar en el primer año del Plan, un Convenio de Becas renovable con el IECE y con Universidades del País, para la obtención de Masterados y Diplomados.
- Suscribir acuerdos con Países amigos, para enviar al personal a actualizar sus conocimientos en el extranjero, a partir del año 2010
- Financiar a inicios del tercer año del Plan, un Bono Educativo para el personal de la Institución, que aun no ha obtenido su título Profesional.

Estrategia

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

Metas

- Crear en el primer semestre del Plan, un reglamento interno donde se establezca los requisitos para el ingreso de autoridades donde se reconozca la experiencia profesional que debe cumplir el candidato a ocupar el cargo, y que sea Funcionario Público de Carrera y no esté relacionado con el Gobierno de Turno.

Resultado 4:

Mejoramiento de los Procesos Didácticos

Estrategia

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

Metas

- Conformar a inicios del Plan, una Comisión para elaborar un cronograma de trabajo para el rediseño de los Programas y Planes de Estudio
- Contratar a inicios del primer trimestre de iniciado el Plan, expertos en cada una de las áreas, para la elaboración de las nuevas mallas curriculares.
- Adquirir a fines del primer trimestre, tecnología y software acorde a las necesidades de los nuevos programas y planes de estudio.
- A inicios del segundo semestre, difundir a los Instructores del SECAP y a las empresas e industrias de la ciudad de Guayaquil, los nuevos programas a implementar.
- Poner en marcha en el segundo semestre de iniciado el Plan, los nuevos programas de estudio.
- Especificar recursos didácticos innovados y actualizados, hasta fines del segundo semestre del 2009

Resultado 5:

Fortalecimiento de la Gestión

Estrategia

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

Metas

- Crear durante el primer año del Plan, un sistema de la calidad que cumpla los requisitos estipulados por la norma (ISO 9000 y 14000)
- Elegir a inicios del 2010, un organismo capacitado para "acreditar" la Certificación, como puede ser Buró Veritas (BVQI) del Ecuador²⁴
- Contar a fines del primer semestre del 2010 con la Normas ISO

Estrategia

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

Metas

- Elaborar durante el primer trimestre de iniciado el plan, una base de datos de las empresas e industrias de la ciudad de Guayaquil.
- Contactar en el primer trimestre del 2009, Organismos, Gremios y Sindicatos
- Dictar charlas a fines del primer trimestre del 2009 para difundir los servicios de capacitación que el SECAP promueve, financiadas a través del Consejo Nacional de Capacitación y Formación Profesional – CNCF.

²⁴ <http://www.bvqi.com>

- Firmar Proyectos Anuales de Capacitación a inicios del segundo trimestre de haber iniciado el Plan, con Gremios y Organismos Gubernamentales-
- Poner en Marcha los cursos pactados con Empresas, Gremios, Sindicatos, y organismos, a partir del segundo trimestre, del 2009.

Estrategia

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

Metas

- Contactar a Directivos de Centros de Capacitación Internacional, durante el primer trimestre del segundo año de haber iniciado el Plan.
- A partir del año 2010 , confirmar y establecer cronogramas de intercambios de experiencias académicas con los miembros de estos Centros, a través de las visitas a los mismos.
- Difundir a todos los funcionarios del SECAP las experiencias y conocimientos adquiridos por parte de los Directivos, de las visitas a centros internacionales, a partir del segundo trimestre del 2010

Estrategia

Crear con apoyo del Gobierno una Comisión DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES, con la encomienda de proyectar, organizar y promover en todo la Provincia del Guayas como plan piloto, de acuerdo con las disposiciones aplicables, el desarrollo de los Sistemas Normalizado y Certificación de Competencia Laboral.

Metas

- Solicitar a inicios del 2010, asesoría al SENAI de Colombia, para la creación de la Normalización y Certificación de Competencias Laborales.
- Crear en el segundo trimestre del 2010, una comisión integrada por los sectores productivos, educativos y el Gobierno, para crear normas de competencia laboral Ecuatoriana, que faciliten la operación de procesos de evaluación, certificación, formación y gestión del talento humano.
- Poner en Práctica a mediados del 2010, la aplicación de las Normas y Certificación de Competencias Laborales.

Estrategia

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

Metas

- A partir del segundo semestre de iniciado el Plan, contactar, a través del Ministerio de Relaciones Exteriores y de Trabajo, organismos internacionales que estén dispuestos a otorgar créditos no reembolsables de cooperación mutua en el área de Capacitación Profesional.
- Firmar créditos con organismos como : MERCOSUR²⁵ a través del FOCEM²⁶, y el BID²⁷, hasta fines del 2009

Estrategia

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

25 Mercado Común del Sur

26 Fondo para la Convergencia Estructural

27 Banco Interamericano de Desarrollo

- Designar un espacio físico al inicio del Plan, para la implementación de los Centros de Cómputos del SECAP
- Adquirir muebles y enseres a partir del primer trimestre del Plan, para los Laboratorios informáticos
- Contratar Leasing de arrendamiento de equipos de computación y tecnología, con Instituciones financieras como Banco del Pacífico, Banco Bolivariano, Produbanco, entre otros, a partir del segundo semestre de iniciado el Plan.
- Implementar 5 centros de cómputo, hasta el año 2010
- Implementar dos aulas virtuales, hasta diciembre del 2009
- Implementar infocus en las 29 aulas que se disponen actualmente, hasta fines del 2009
- Mejoramiento del 90 % de las instalaciones de talleres y aulas del Centro de formación, hasta fines del 2010.

Resultado 6

Fortalecimiento de los Procesos

Estrategia

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

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

Estrategia

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

Metas

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

Resultado 7:

Ampliación de Cobertura de Capacitación y Servicios

Estrategia

Promover eventos de capacitación vía On-line con Instituciones educativas de Otros Países como Europa, EEUU y Sur América, organizadas por el SECAP en función a convenios internacionales.

Metas

- Concretar 3 alianzas estratégicas Instituciones de Capacitación Extranjera para obtener la transferencia tecnológica, hasta fines del primer semestre del 2010.
- Certificar internacionalmente la capacitación vía On-line, a inicios del segundo semestre del 2010.
- Realizar a partir del 2011, intercambios de participantes, en las diferentes áreas, con Centros de Capacitación Extranjera.

Estrategia

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

Metas

- Crear a partir del Inicio del Plan, un Departamento de Desarrollo Empresarial
- Contar a inicios de primer trimestre del 2009, con personal calificado para el asesoramiento y solución de problemas de las empresas.
- Elaborar anualmente diagnósticos de la situación actual, de las empresas e industria de la ciudad de Guayaquil, para conocer sus deficiencias.
- Asesorar durante el tiempo que dure el Plan estratégico por lo menos 120 empresas.
- Realizar un seguimiento semestral de las empresas asesoradas, y conocer la evolución de las instrucciones impartidas.

Estrategia

Diversificar la oferta académica del SECAP, para atender otras áreas de capacitación que requieran las empresas comerciales e industriales de la ciudad de

Guayaquil, de tal manera que se pueda captar una mayor demanda para generar recursos para la autogestión.

Metas

- Planificar de acuerdo a requerimientos de la demanda, durante el segundo semestre del 2009
- Incentivar la participación de los formandos, durante la ejecución de la capacitación.
- Programar eventos anualmente, durante los meses de mayor demanda, para la ejecución de la capacitación a las empresas e industrias de la ciudad de Guayaquil.
- Programar eventos anualmente, durante los horarios sugeridos por la demanda.
- Diseñar metodologías e-learning, hasta fines del primer semestre del 2009.
- Monitorear y evaluar los avances, durante la ejecución de la capacitación.

3.12 PLANIFICACION OPERATIVA

ACTIVIDADES	RECURSOS		ECONOMICO	RESPONSABLE	CRONOGRAMA-SEMESTRES						RESULTADOS ESPERADOS	
	HUMANO	MATERIAL			1	2	3	4	5	6		
	<p>BASE DE DATOS PARA MONITOREO DE EMPRESAS Y PARTICIPANTES</p> <p>* Elaborar estudios de mercado que permitan obtener información sobre las principales empresas cuyo personal ya ha recibido capacitación en el SECAP y de las potenciales empresas que podrían sumarse a futuro, así como de las preferencias de capacitación de los clientes potenciales, comportamiento de la competencia, costo y precios de venta del servicio y canales de distribución.</p> <p>* Conocer la tasa de de empleo y darle seguimiento a egresados, para saber si la formación impartida por el SECAP han sido puestos en práctica en el Mercado Laboral.</p>	10			Material Escritorio	\$ 30.500,00	Director Téc. Area Líder G. Operativa Responsable de Marketing					
<p>MARKETING</p> <p>* Diseñar un plan de publicidad para incrementar la cobertura de capacitación a nivel empresarial de la ciudad de Guayaquil.</p> <p>* Crear un Call Center para brindar una mejora Atención al Cliente a través de la información de cursos y servicios que presta el SECAP.</p> <p>* Crear una página Web del Centro para dar a conocer los eventos programados y la realización de inscripciones y pagos vía On-Line.</p> <p>* Remodelar totalmente las oficinas de atención al Público para que el cliente se sienta cómodo y la Institución pueda brindar una buena imagen.</p>	2	Material Escritorio	\$ 28.500,00	Líder G. Operativa Responsable de Marketing							Base de datos implantada y en plena operación	
			\$ 2.000,00	Líder G. Operativa Responsable de Marketing								
			\$ 206.500,00									
	3	Material Escritorio Material Publicidad	\$ 90.000,00	Líder G. Operativa Responsable de Marketing								Cursos Difundidos clientes externos.
	2		\$ 70.000,00	Líder G. Operativa Responsable de Marketing								Buena atención al Cliente y a tiempo
	2	Espacio Internet	\$ 6.500,00	Líder G. Operativa Responsable de Marketing								Cientes Informados
	8	Material Construcción	\$ 40.000,00	Líder G. Operativa Responsable de Marketing								Cientes Satisfechos

ACTIVIDADES	RECURSOS			RESPONSABLE	CRONOGRAMA-SEMESTRES						RESULTADOS ESPERADOS	
	HUMANO	MATERIAL	ECONOMICO		1	2	3	4	5	6		
	PLAN DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL				\$ 50.100,00							
* Diseñar un modelo de gestión empresarial para la institución basado en la valorización de competencias y en la obtención de resultados.	3	Material de Escritorio	\$ 15.000,00	Director Ejecutivo Director Tec. Area Director R Humanos								Personal Motivado y bien remunerado
* Elaborar un plan de capacitación para el personal docente y administrativo del SECAP para garantizar la calidad de educación profesional y satisfacer de mejor manera las necesidades del formando.	2	Material de Escritorio	\$ 32.600,00	Director Tec. Area Director R Humanos								Semestralmente se incrementa el número de servidores capacitados en un 20%.
* Delegar la Autoridad por concurso de méritos, considerando la trayectoria y experiencia, que el candidato tenga en manejo de recursos humanos, administración de empresas, y sobre todo conozca el sector que va a dirigir.	5	Material de Escritorio	\$ 2.500,00	Directorio Secap								Reglamento Interno puesta en Marcha Directivos Acorde a Perfil
MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DIDACTICOS			\$ 15.000,00									
* Diseñar y ejecutar planes y programas de estudio que articulen nuevas aplicaciones informáticas y tecnología multimedia para facilitar el proceso de enseñanza – aprendizaje, consensuando con los involucrados en dicho proceso.	8	Material de Escritorio Planes y Programas de estudios referenciales	\$ 15.000,00	Director Ejecutivo Director Tec. Area Director de Planificación								Planes y Programas puestos en plena marcha

ACTIVIDADES	RECURSOS			RESPONSABLE	CRONOGRAMA-SEMESTRES						RESULTADOS ESPERADOS	
	HUMANO	MATERIAL	ECONOMICO		1	2	3	4	5	6		
					\$ 90.500,00							
FORTALECIMIENTO DE LA GESTION * Cumplir con los requisitos necesarios para que el SECAP aplique a la Certificación de las normas ISO 9000 / 14000 y entregar un servicio de calidad así como coadyuvar a la protección del medio ambiente. * Afianzar lasos estratégicos para ejecutar proyectos de formación profesional con empresas privadas, Org, gremios y otros, a nivel regional. * Realizar convenios de cooperación mutua e intercambio de experiencias con centros de Capacitación a nivel de Sudamérica como el SENAI, de Brasil, SENA de Colombia, SENATI de Perú, SENCE de Chile. * Crear con apoyo del Gobierno una Comisión DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES con la encomienda de proyectar, organizar y promover en todo la Provincia del Guayas como plan piloto, de acuerdo con las disposiciones aplicables, el desarrollo de los Sistemas Normalizado y Certificación de Competencia Laboral. * Solicitar a través del Gobierno Nacional Créditos no reembolsables con Gobiernos y Organismos Internacionales dedicadas al desarrollo educativo de los Países subdesarrollados. * Elaborar un contrato de arrendamiento financiero ó contrato de leasing a equipos tecnológicos con derecho a compra, e implantar nuestros propios centros de cómputo y aulas virtuales.	30	de Material Escritorio Normas Reglamentos	\$ 30.000,00	Director Ejecutivo Director Tec. Area de Planificación							Aprobación Certificación ISO	
	2	de Material Escritorio	\$ 2.500,00	Director Tec. Area Líder G. Operativa								Proyectos Ejecución en
	3	de Material Escritorio	\$ 15.000,00	Director Ejecutivo Director Tec. Area de Planificación								Convenios Firmados y en Ejecución
	5	de Material Escritorio Normas Referenciales	\$ 4.500,00	Gobierno Nacional Ministerio de Trabajo Director Ejecutivo Director Tec. Area								Normas Certificación puesta en marcha de en
	2	de Material Escritorio	\$ 3.500,00	Gobierno Nacional Ministerio de Trabajo Director Ejecutivo Director Tec. Area								Créditos Concedidos
	2	de Material Escritorio	\$ 35.000,00	Director Tec. Area Líder G. Operativa Líder Desarr.Instit.								Número de Equipos Tecnológicos puesto en marcha

ACTIVIDADES	RECURSOS			RESPONSABLE	CRONOGRAMA-SEMESTRES						RESULTADOS ESPERADOS	
	HUMANO	MATERIAL	ECONOMICO		1	2	3	4	5	6		
FORTALECIMIENTO DE LOS PROCESOS			\$ 33.500,00									
Fortalecer la comunicación interna y externa para fluir de una manera eficiente y eficaz los procesos en la prestación de los servicios de capacitación.	4	Material de Escritorio Internet	\$ 28.000,00	Director Tec. Area Lider G. Operativa Lider Desarr.Instit.								Personal Interno y Externo bien informado en un 100%
Elaborar un Plan de Acción estableciendo, actividades prioritarias, responsables tiempos y costos.	2	Material de Escritorio	\$ 5.500,00	Lider G. Operativa Director de Planificación Lider de Desarrollo Orga.								Procesos mejorados en un 98%
AMPLIACIÓN DE COBERTURA DE CAPACITACIÓN Y SERVICIOS			\$ 78.500,00									
* Promover eventos de capacitación vía On-line con Instituciones educativas de Otros Países como Europa, EEUU y Sur América, organizadas por el SECAP en función a convenios internacionales.	5	Material de Escritorio Equipos y Tecnología Internet	\$ 35.000,00	Director Ejecutivo Director Tec. Area Director de Planificación Lider G. Operativa								Eventos via On-Line puestas en marcha en un 90%
* Agregar nuevos servicios como la asesoría y solución de problemas a través de la realización de diagnósticos en la aplicación de procesos de las empresas e industrias de la ciudad de Guayaquil.	10	Material de Escritorio	\$ 25.500,00	Director Ejecutivo Director Tec. Area Director de Planificación Lider G. Operativa								Asesoría Empresarial puesta en marcha en un 100%
* Diversificar la oferta académica del SECAP para atender otras áreas de capacitación que requieran las empresas comerciales e industriales de la ciudad de Guayaquil, de tal manera que se pueda captar una mayor demanda para generar recursos para la autogestión.	15	Material de Escritorio Material Publicitario Internet	\$ 18.000,00	Director Tec. Area Lider G. Operativa Respons. Marketing								Cientes Satisfechos e incremento de la Demanda

Se la realizará en todas sus etapas a través de los medios de verificación.

La evaluación permitirá definir los avances en la ejecución.

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

3.13 PRESUPUESTO

PRESUPUESTO SECAP GUAYAQUIL AÑO 2009		
PARTIDAS	CONCEPTO	ASIGNACION
53.01.00	SERVICIOS BASICOS	70.272,00
53.02.00	SERVICIOS GENERALES	94.320,00
53.03.00	TRASLADO,VIATICOS Y SUBSISTENCIAS	10.750,00
53.04.00	INSTALACION MATENIMIENTO Y REPARACION	59.491,02
53.06.00	CONTRATACION E INVESTIGACION	78.950,00
53.07.00	GASTOS INFORMATICA	3.200,00
53.08.00	BIENES DE USO Y CONSUMO	20.456,00
57.01.00	IMPUESTOS, TASAS Y CONTRIBUCIONES	6.713,10
84.01.00	BIENES MUEBLES	38.510,00
	TOTAL PRESUPUESTO	382.662,12

Fuente: Departamento Financiero Secap Guayaquil

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

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

El presupuesto del SECAP Guayaquil para el año 2009, asciende a \$ 382.662,12: mientras que para desarrollar y poner en marcha el Plan Estratégico propuesto para la Institución, es de: \$ 504.600,00 para los próximos tres años, y que anualmente representa aproximadamente \$ 168.200,00, que porcentualmente significa el 43,96% del total del presupuesto del año 2009.

CONCLUSIONES

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

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

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

6. No existe un sistema de seguimiento que permita evaluar el impacto de la capacitación que reciben los formandos, así como determinar cuales son sus necesidades , situación que coadyuvado a la perdida de participantes en los sectores comerciales e Industriales de la ciudad de Guayaquil muestra de ello es que en la encuesta realizada se evidencia que los participantes actuales que el SECAP capacita son menores de 20 años que en su mayoría no se encuentran laborando, y son Bachilleres, siendo un porcentaje reducido de participantes que pertenecen a los sectores económicamente activos.
7. De la investigación realizada a los participantes que se capacitan actualmente en el SECAP y a las empresas comerciales e Industriales de la ciudad de Guayaquil, se ha podido determinar algunas necesidades que son importantes, como:

Los participantes en cursos del SECAP, exigen mejores condiciones de confort en las aulas y sugieren que el mes más aconsejados para la capacitación es marzo, en horario vespertino y para las empresas en los meses de enero, febrero y mayo en horario nocturno, con una duración de 40 a 60 horas.

El mayor porcentaje de empresas que reciben capacitación en el SECAP pertenecen al sector Industrial, seguidamente se ubican la del sector de servicios. Los demás sectores como la construcción y comunicación o transporte lo hacen en menor medida.

RECOMENDACIONES

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

Capacitar al personal para que estén al mismo nivel o a un nivel superior que la competencia, esto hará que se incremente la preferencia de capacitación en el SECAP de la ciudad de Guayaquil.

5. La importancia de mantener una estrecha relación con el cliente para conocer sus gustos, hábitos y necesidades, de manera que favorezca, en la medida de lo posible, la ya de por sí compleja labor de la capacitación. En este sentido, la incorporación de estrategias basadas en soluciones CRM facilitarían ese entendimiento y proporcionarían resultados significativos para la Institución, donde estarán comprometidos no solamente los Directivos del SECAP si no todos los empleados de la misma.

6. Es necesario implementar dentro de la Estructura Organizacional del SECAP, un Departamento de Desarrollo Organizacional, que se encargue del control de los procesos previamente planificados, en el cual se introduzcan los principios y las prácticas del comportamiento de la institución con la meta de incrementar la efectividad de la misma.

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

BIBLIOGRAFIA

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

12. González Recuenco, Javier, Salutregui Palacios, Javier y Sánchez de Toro, Jerónimo.: Londres, Prentice Hall, 2000
13. Hiebing, Román G. Jr.: Como Preparar el Exitoso Plan de Mercadotecnia, Editorial Mc Graw Hill, Bogotá, 1994.
14. Indicadores de competitividad: Apertura comercial y capital humano Apuntes de economía No. 30 del Banco Central del Ecuador, Junio 2003.
15. James A.F. Stoner y R. Edgard Freeman, Administración, quinta edición, editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
16. MARTIN, William, Calidad en el Servicio al Cliente, , Ed. Castillo S.A. México 1995.
17. MARIÑO Hernando, Planificación Estratégica de la calidad total "Editores T/m Santa Fe de Bogota – Colombia.
18. Philip Kotler Y Gary, Armstrong, Fundamentos de Mercadotecnia, Segunda Edición, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
19. Piattini Mario, Adoración de Miguel y Marcos Esperanza.: Diseño de bases de datos relacionales. Ed. Alfa omega.
20. Porter, Michael.: "Estrategia Competitiva", Reí Argentina SA, Buenos Aires, Argentina, 2º ed. 1992.
21. Plan Estratégico ESPOL 2008-2012
22. Resoluciones Internas del SECAP
23. RH Sampieri, CF Collado, PB Lucio..., Metodología de la investigación, - McGraw-Hill , 1991

24. SERENA, Humberto. Planeación y gestión estratégica, Colombia, 1996
25. Treacy, Michael.: La Disciplina de los Líderes del Mercado, Editorial Norma, Colombia, 1995.
26. Vademécum Legal del SECAP junio 1997
27. www.unesco.org/science/wcs/esp/declaracion_s.htm
28. <http://www.org.pe/xdan/gerind05.htm>
29. http://ec.europa.eu/education/programmes/elearning/programme_es.html
30. <http://www.senai.br/br/home/index.aspx> Servicio Nacional de Aprendizaje Industrial
31. <http://www.sena.edu.co/portal> Servicio Nacional de Aprendizaje
32. <http://www.senati.edu.pe/Inicio.htm> Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial
33. <http://www.sence.gob.cl> Servicio Nacional de Capacitación y Empleo
34. <http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor>
35. <http://www.aacrm.org/home.html>
36. http://www.dku.com.ve/biblioteca/documentos/art_006.html, Olivera, 2000, Nuevas tecnologías para la administración estratégica del conocimiento.

Anexo 1

FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	HIPÓTESIS GENERAL Y PARTICULARES	VARIABLES INDEPENDIENTES	VARIABLES DEPENDIENTES
<p>¿Cuáles son los aspectos que están incidiendo para que el SECAP haya perdido mercado en la formación, capacitación y perfeccionamiento de los sectores comerciales e industriales de la ciudad de Guayaquil?</p>	<p>La pérdida de mercado se debe principalmente a la competencia agresiva en la prestación de este servicio por parte de empresas privadas, universidades y por las debilidades pedagógicas, económicas y administrativas que atraviesa la institución. , siendo necesario la implementación y reestructuración de procesos y estrategias basados en el prestigio, imagen y la actualización de conocimientos y tecnología, que permitan que el SECAP se convierta en una Institución eficiente y eficaz, logrando de esta manera situarlo nuevamente como Líder en la Capacitación Profesional.</p>	<p>La implementación y reestructuración de procesos y estrategias basados en el prestigio, imagen y actualización de conocimientos y tecnología</p>	<p>Lograr que el SECAP se convierta en una Institución eficiente y eficaz, y de esta manera situarlo nuevamente como Líder en la Capacitación Profesional.</p>
<p>1. ¿Cómo influye el incumplimiento de las metas programadas de los cursos a dictarse en los sectores comerciales e industriales?</p>	<p>Esta influyendo negativamente pues no se evidencia un crecimiento considerable de los ingresos. , para ello se deberá planear, ejecutar y controlar las actividades generales de los procesos del programa operativo anual, que permita cumplir con la misión y recuperar la situación financiera de la institución.</p>	<p>La planeación, ejecución y control de las actividades generales de los procesos del programa operativo anual.</p>	<p>Cumplimiento de la misión y recuperación de la situación financiera de la institución.</p>

FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	HIPÓTESIS GENERAL Y PARTICULARES	VARIABLES INDEPENDIENTES	VARIABLES DEPENDIENTES
<p>2. ¿Cuáles son las consecuencias de que no existan Programas y Planes de estudios dirigidos a los sectores empresariales?</p>	<p>Los Programas y Planes de Estudios no son los más adecuados, los profesionales de los sectores industriales y comerciales de la ciudad de Guayaquil poseen un mayor nivel de conocimientos, lo que implica que busquen nuevos centros de capacitación. , ante lo cual es preciso reestructurar las mallas curriculares fundamentados en las experiencias y conocimientos de expertos en cada una de las áreas y mejorar la calidad del servicio profesional que el SECAP imparte.</p>	<p>La reestructuración de mallas curriculares fundamentados en las experiencias y conocimientos de expertos en cada una de las áreas</p>	<p>Mejoramiento de la calidad del servicio profesional que el SECAP imparte.</p>
<p>3. ¿ Por qué es importante que el personal técnico - administrativo sea competitivo y este comprometido con el logro de los objetivos de la Institución?</p>	<p>Es indispensable motivarlos a través de un buen clima laboral, trabajo en equipo e incentivos económicos, con el fin de hacer propia la visión, misión y objetivos de la empresa, así como comprometerlos con el éxito de ésta.</p>	<p>La Motivación del Personal técnico - administrativo a través de un buen clima laboral, trabajo en equipo e incentivos económicos</p>	<p>Que el personal técnico - administrativo haga propia la visión, misión y objetivos de la empresa, así como comprometerlos con el éxito de ésta.</p>
<p>4. ¿Cuál sería el impacto de la no existencia de una base de datos de los clientes más importantes que el SECAP Guayaquil capacita en el sector comercial e industrial?</p>	<p>No nos permite localizar y sectorizar a los clientes más importantes y futuros, siendo ineludible Implementar medios de recolección, síntesis y organización de información, basado en la aplicación de sistemas tecnológicos para lograr fortalecer una estrecha relación y dar a conocer los servicios que la institución ofrece.</p>	<p>Medios de recolección, síntesis y organización de información de nuestros clientes potenciales y futuros, basado en la aplicación de sistemas tecnológicos</p>	<p>Fortalecimiento de una estrecha relación con los clientes y dar a conocer los servicios que la institución ofrece.</p>

FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	HIPÓTESIS GENERAL Y PARTICULARES	VARIABLES INDEPENDIENTES	VARIABLES DEPENDIENTES
<p>5. ¿Qué relación existe entre la falta de seguimiento de satisfacción y determinación de necesidades en capacitación para los sectores comerciales e industriales, en la pérdida de posicionamiento del mercado del SECAP?</p>	<p>La falta de un sistema de seguimiento y determinación de necesidades, esta en relación directa con la pérdida de mercado en la capacitación del sector productivo, se debe aplicar un plan de mercadeo para la ejecución de las estrategias, y cumplir con los objetivos a corto plazo, que nos permita conocer cual es el impacto de nuestro cliente frente a la empresa para la toma de decisiones</p>	<p>Un plan de mercadeo para la ejecución de las estrategias, y cumplir con los objetivos a corto plazo de la institución.</p>	<p>Conocimiento del impacto de nuestro cliente frente a la empresa para la toma de decisiones.</p>
<p>6. ¿Cuan importante será la implementación de un Plan estratégico de reposicionamiento del SECAP en el mercado de la Capacitación a los Profesionales de los sectores comerciales e industriales?</p>	<p>Permitirá mejorar la oferta de capacitación profesional flexible y diversificada, que tenga en cuenta las demandas de formación presentadas por los sectores productivos de la ciudad de Guayaquil así como la recuperación económica de la misma, de no aplicarse este plan la Institución seguirá perdiendo mercado, como lo ha hecho en estos últimos años.</p>	<p>La Elaboración e implementación de un Plan Estratégico de Reposicionamiento del SECAP en la Capacitación Profesional de las empresas comerciales e industriales, de la ciudad de Guayaquil.</p>	<p>Permitir mejorar la oferta de capacitación profesional flexible y diversificada, que tenga en cuenta las demandas de formación presentadas por los sectores productivos de la ciudad de Guayaquil así como la recuperación económica de la misma.</p>

Anexo 2

ENCUESTAS PARA EMPRESAS

1. Datos generales de su Empresa

1.1 Identifique los datos de su Empresa

Nombre:.....

Dirección:.....

Casilla postal:.....Teléfono:.....

E-mail:.....Página Web:.....

1.2 Identifique la actividad que desarrolla su empresa

- a. Industrial c. Construcción
b. Comunicaciones o transporte d. Servicios
e. Otra

1.3 ¿Cuántas personas trabajan actualmente en su empresa?

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

1.4 Número de personal de acuerdo al nivel de instrucción.

Nivel de Instrucción	Primaria	Básico	Bachillerato	Media Superior	Superior
Indique en Nro. en la Casilla Correspondiente					

1.5 ¿Quién es el responsable de Capacitación?

a. Nombre:..... b. Cargo:.....

2. Capacitación recibida

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

- a. Capacitación interna c. Capacitación interna y externa
b. Capacitación externa d. Ninguna

2.1. 2. Si su respuesta es b, indique donde :

SENECU	<input type="checkbox"/>	UNIVERSIDADES/POLITECNICA	<input type="checkbox"/>
SECAP	<input type="checkbox"/>	FUNDACIONES	<input type="checkbox"/>
IDEPRO	<input type="checkbox"/>	COLEGIOS PROFESIONALES	<input type="checkbox"/>
CAMARA DE INDUSTRIAS	<input type="checkbox"/>	OTROS	<input type="checkbox"/>
CAMARA DE COMERCIO	<input type="checkbox"/>		

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

a. Si Cuántas personas:..... b. No

2.2.1 Si su respuesta es SI, indique las razones:

a. Por el alto nivel de Capacitación	<input type="checkbox"/>	b. Nivel adecuado de Instructores	<input type="checkbox"/>
c. Mejor entrenamiento y prácticas	<input type="checkbox"/>	c. Otros	<input type="checkbox"/>

2.2.2 Si su respuesta es NO , indique las razones:

a. Falta de información	<input type="checkbox"/>	c. Bajo nivel tecnológico	<input type="checkbox"/>
b. Por el bajo nivel de Capacitación	<input type="checkbox"/>	d. Mala atención	<input type="checkbox"/>
e. Poca facilidad de pago	<input type="checkbox"/>	f. Bajo Nivel de Instructores	<input type="checkbox"/>
		g. Otros	<input type="checkbox"/>

3. Capacitación requerida

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

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

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

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

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

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

3.4 ¿Dónde prefiere que se desarrolle la capacitación?

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

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

- | | | | |
|---------------------|--------------------------|--|--------------------------|
| a. Finanzas | <input type="checkbox"/> | g. Confecciones Industriales | <input type="checkbox"/> |
| b. Administración | <input type="checkbox"/> | h. Artesanías | <input type="checkbox"/> |
| c. Comercialización | <input type="checkbox"/> | i. Belleza | <input type="checkbox"/> |
| d. Informática | <input type="checkbox"/> | j. Cocina | <input type="checkbox"/> |
| e. Ingles | <input type="checkbox"/> | K. Otros (Por favor Especifique) | |
| f. Salud | <input type="checkbox"/> | | |

3.6 ¿Conoce su empresa que el SECAP esta calificado por el CNCF ?

- a. Si No

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

- a. Si b.No

3.8 ¿Qué sugerencias desea formular al SECAP?

.....

.....

.....

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

Anexo 3.

ENCUESTA PARA PARTICIPANTES DE CURSOS

Curso.....

Nombre del Instructor.....

1. Datos generales del trabajador y su Empresa

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

Nombre:.....

Dirección:.....

Casilla postal:..... Teléfono:..... Fax:.....

E-mail:..... Página Web:.....

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

a. Industrial

c. Construcción

b. Comunicaciones o transporte

d. Servicios

e. Otros

1.3 Identifique su puesto y/cargo dentro de su Empresa

a. Propietario o cargo gerencial

c. Personal administrativo

b. Mando medio

d. Personal técnico u operativo

e. Otro:

1.4 Nivel de instrucción / Edad

Nivel de Instrucción	Primaria	Básico	Bachillerato	Media Sup.	Superior
Marcar con X la casilla correspondiente					

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

2. Capacitación recibida

2.1 ¿cuáles son los cursos en los que ha participado en el SECAP?

a.....

e.....

b.....

f.....

c.....

g.....

d.....

h.....

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

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

2.3. ¿ La duración del curso es:

	Muy corto	Corto	Adecuado	Largo	Muy largo
Duración del Curso					

3. Capacitación requerida

3.2 ¿En que Areas le gustaría capacitarse ?

- a. Finanzas g. Confecciones Industriales
 b. Administración h. Artesanías
 c. Comercialización i. Belleza
 d. Informática j. Cocina
 e. Ingles K. Otros (Por favor Especifique)

3.1 En caso de requerir capacitación, marque con una X los meses más adecuados:

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

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

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

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

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

3.4 Señale algunas sugerencias que quiera formular al SECAP.....

.....
 ,.....

Anexo 4.

ENCUESTA PARA LOS EMPLEADOS SECAP GUAYAQUIL

CLIMA LABORAL

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

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

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

1.- La empresa en general:

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

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>				

2. Sobre su puesto de Trabajo en la Empresa

2.1 ¿Su puesto en la empresa ...

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

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>				

3. Reconocimiento y Remuneraciones

3.1 Reconocimiento

	1	2	3	4	5
¿Considera que realiza un trabajo útil para la empresa?	<input type="checkbox"/>				
¿Tiene usted un cierto nivel de seguridad en su trabajo, de cara al futuro?	<input type="checkbox"/>				
¿Es posible una promoción laboral basada en resultados?	<input type="checkbox"/>				
¿Cree usted que en su empresa existe una igualdad de oportunidades entre los empleados?	<input type="checkbox"/>				

3.2 Remuneración

	1	2	3	4	5
¿Considera que su trabajo está bien remunerado?	<input type="checkbox"/>				
¿Su sueldo está en consonancia con los sueldos que hay en su empresa?	<input type="checkbox"/>				
¿Cree que su remuneración está por encima de la media en su entorno social, fuera de la empresa?	<input type="checkbox"/>				
¿Cree que su sueldo está en consonancia con la situación y marcha económica de la empresa?	<input type="checkbox"/>				

Fecha.....

ANEXO 5

ENCUESTA A EMPLEADOS DEL SECAP GUAYAQUIL

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

DIRECCION TECNICA DE AREA

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

GESTION DE RECURSOS HUMANOS

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

MARKETING ESTRATEGICO

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

GESTION OPERATIVA

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

Fecha.....

Anexo 6

ESTRUCTURA ORGANICA POR PROCESOS DEL SECAP NACIONAL



Anexo 7.

EL SECAP

AREAS DE ATENCIÓN A CLIENTES

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

AREA INDUSTRIAL

- 1.- Confecciones Industriales
- 2.- Artesanías
- 3.- Belleza

COMERCIO Y SERVICIOS

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

OPCIONES DE ATENCIÓN A CLIENTES

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

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

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

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

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

CENTROS DE ATENCIÓN A CLIENTES

CENTROS DE FORMACION GRANDES

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

CENTROS DE FORMACION MULTIPLE

- Tulcán
- Ibarra
- Quito Sur y su Unidad Operativa anexa
- Santo Domingo
- Amazonía
- Riobamba

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

10.3 COORDINACIONES

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

RECURSOS DEL PLAN

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

HUMANOS

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

- | | |
|-------------------|----|
| • Directivos | 1 |
| • Profesionales | 16 |
| • Técnicos | 8 |
| • Administrativos | 3 |
| • Servicios | 2 |

FISICOS

En lo que respecta a centros fijos del SECAP éstos en número de 18 Centros Operativos fijos, 4 Coordinaciones provinciales y un Anexo ubicados estratégicamente en el ámbito nacional, servirán para desarrollar coordinadamente con el Centro Operativo de la ciudad de Guayaquil cursos de corta, mediana y larga duración, en alrededor de 1.047 tipos de cursos, de los grandes grupos ocupacionales, confección industrial, artes gráficas y de todas aquellas que se derivan de la actividad comercial y de servicios.

TECNOLOGICOS

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