

**ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL
FACULTAD DE ECONOMIA Y NEGOCIOS**



**PLAN DE MARKETING PARA MEJORA DE LA UNIDAD DE POSTGRADO
DE FEN ESPOL APLICANDO EL SISTEMA DE BENCHMARKING**

Previo a la obtencion del titulo de:

Ingeniero en Marketing Comunicación y Ventas

Presentado por:

Alejandro Carreño Agurto

Madelaine Castro Santos

Ximena Decker Villegas

Director:

Msc. Danny Barbery

Guayaquil – Ecuador

2013

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios por haber estado conmigo en todo momento, por haberme permitido llegar a este día y bendecirme con salud, fortaleza y sabiduría, a mis padres mis dos grandes ejemplos, los pilares de mi vida, a mi mami Tere mi ángel de la guarda, a mi abuelita Teresita, a mis hermanos Javier, Joaquín, Daniel y a mi fiel compañero en las buenas y en las malas mi incondicional Alejandro.

Ximena Décker

DEDICATORIA

Dedico mi esfuerzo a Dios, a mis padres Jaime y Sandra, quienes me han apoyado en todo momento, siendo mis guías y forjándome en una persona de bien. A mi único hermano que siempre esta cuando lo necesito y a la persona que me hace mejorar día a día, el amor de mi vida Ximena.

Alejandro Carreño

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios, a mis padres, a mis hermanos y amigos por estar conmigo en todo momento.

Madelaine Castro

Agradecimiento

Aquel que tiene un porqué para vivir se puede enfrentar a todos los "cómos".

Friedrich Nietzsche

Agradezco a mi Dios todo poderoso y a mi Virgencita por todas las bendiciones que me ha dado por jamás abandonarme y siempre iluminar mi camino, a mis padres Gilberto y Mercy por todos los sacrificios que han hecho para sacarme adelante, por su apoyo condicional, sus palabras de aliento, por jamás dejarme caer, hoy soy lo que soy gracias a ellos, mis incondicionales, mis héroes.

A mi hermano Joaquín por darme la mano cada vez que lo necesitaba por estar siempre para mí, a mis hermanos Javier y Daniel por darme su apoyo.

A mi mami Tere mi segunda madre, mi ángel de la guarda quien siempre me motivo para dar todo lo mejor de mí, mi ejemplo de mujer.

A mis profesores por todos los conocimientos impartidos, por su ayuda durante esta grandiosa experiencia.

A mi querida abuelita Teresita a quien le debo todo ya que sin ella no seríamos la familia que somos, a mis abuelitos Olmedo, Colon y Olguita quienes desde el cielo me han cuidado y protegido.

A mis queridos amigos quienes siempre han estado ahí para mí.

A Andrea y Suying mis mejores amigas y a mi querida amiga Carolina mis incondicionales.

A mi tutor de tesis Msc. Danny Barbery por ser como es único y extraordinario, uno de los mejores herreros que he tenido la bendición de tener para forjarme.

A mis compañeros de tesis Alejandro Carreño y Madelaine Castro por dar todo de cada uno para alcanzar la meta.

Y a mi querido y fiel compañero, quien ha estado conmigo en buenas y malas, mi incondicional con quien comparto mis éxitos, mis tristezas y mis felicidades día a día, mi amor Alejandro Carreño.

Ximena Décker

Agradecimiento

Nada grande se ha realizado en la historia de la humanidad sin pasión, sin luchas, sin sacrificios.
George Friedrich

Les agradezco la entrega, la dedicación y el sacrificio a mis compañeras de tesis, esta experiencia no hubiera sido igual sin ustedes Ximena y Madelaine.

Le agradezco a mis padres por apoyarme y estar pendientes, a mi papa Jaime y a mi mama Sandra por darme todo el amor posible.

Gracias a Dios por darme las fuerzas y por siempre darme lo mejor, tenerme con salud, tenerme con el amor de mis padres y con la felicidad que es siempre necesaria.

A mi tutor de tesis Danny Barbery porque ha sido unos de los mejores profesores que he podido tener, su enseñanza no fue únicamente académica, también nos preparo para la vida y sus injusticias.

A Ximena el amor de mi vida, la mujer que siempre está ahí para apoyarme y no dejarme caer en ningún momento.

Alejandro Carreño

Agradecimiento

“Es justamente la posibilidad de realizar un sueño lo que hace que la vida sea interesante”

Paulo Coelho

Doy gracias a Dios por cuidarme, protegerme y darme fuerzas para superar los desafíos que se presentan diariamente como parte de la vida.

A mis padres Mónica y Jaime por brindarme su amor, ejemplo, apoyo, por todo el esfuerzo que realizaron para que sea una persona de bien y por reprenderme cuando lo necesitaba.

A mis hermanos Johan, Mailin y Ayleen que a pesar de las peleas están siempre para mí dándome su cariño.

A mis mejores amigos que en todo momento estuvieron dispuestos a apoyarme en lo que necesitaba Wilson, Erick, Shirley, Ana María, Jackson y Xavier.

A mis compañeros de tesis Ximena y Alejandro por todo su esfuerzo y dedicación para realizar esta dura pero gratificante tarea.

A mi tutor de tesis Danny Barbery y a mis profesores por todos sus conocimientos brindados y por darnos una pequeña muestra de cómo es el mundo fuera de la universidad, sus exigencias y enseñanzas quedaran por siempre.

Y a mis demás amigos y familiares que de una u otra manera han sido parte importante de mi vida.

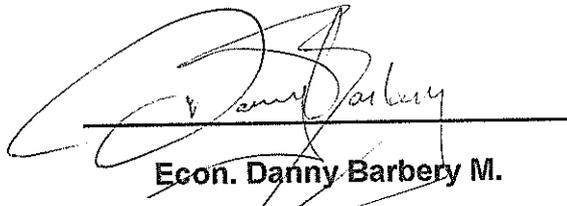
Madelaine Castro

TRIBUNAL DE GRADUACION

A handwritten signature in black ink, consisting of several loops and a horizontal line at the bottom, positioned above a solid horizontal line.

Econ. Heydi Pazmiño Franco

Presidente del tribunal

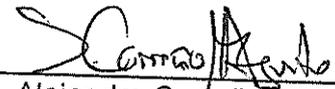
A handwritten signature in black ink, featuring a large loop on the left and a horizontal line at the bottom, positioned above a solid horizontal line.

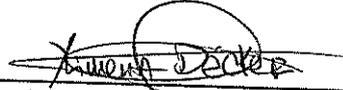
Econ. Danny Barbery M.

Director de Proyecto

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad por los hechos, ideas y doctrinas expuestas en este proyecto me corresponden exclusivamente, y el patrimonio intelectual de la misma a la ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL.”


Alejandro Carreño Agurto


Ximena Decker Villegas


Madelaine Castro Santos

INDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	
AGRADECIMIENTO.....	
TRIBUNAL DE GRADO.....	
DECLARACION EXPRESA.....	
INDICE GENERAL.....	I
INDICE DE TABLAS.....	VI
INDICE DE GRAFICOS.....	VII
INDICE DE IMÁGENES.....	VIII
ABREVIATURAS.....	IX
SIGLAS.....	X
MARCO TEÓRICO	
A) ANTECEDENTES.....	XI
B) PROBLEMÁTICA.....	XI
C) JUSTIFICACIÓN.....	XI
D) OBJETIVOS.....	XII
E) RESULTADOS.....	XII
F) MARCO TEÓRICO.....	XII
RESUMEN EJECUTIVO.....	XIX
CAPÍTULO 1	26
ANÁLISIS SITUACIONAL	26
1.1ANÁLISIS POLITICO, ECONÓMICO, SOCIAL, TECNOLÓGICO, AMBIENTAL (PESTA).....	27
1.1.1 Entorno Político.....	27
1.1.2 Entorno Económico	28
1.1.3 Entorno Social.....	29
1.1.4 Entorno Tecnológico	30
1.1.5 Entorno Ambiental.....	32

1.2 ANÁLISIS F.O.D.A.	33
1.2.1 Ambiente Interno (Fortalezas y Debilidades).....	33
1.2.2 Ambiente Externo (Oportunidades y Amenazas).....	33
1.3 MATRIZ EFI-EFE.....	35
1.3.1 ASIGNACION DE VARIABLES.....	35
1.3.2 EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI).....	36
1.3.3 EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE).....	36
1.3.4 ANÁLISIS ESTRATEGICO (EFI-EFE).....	37
1.4 MATRIZ MCKINSEY	37
1.5 FUERZAS DE PORTER	38
1.5.1 PODER DE NEGOCIACION DE LOS CLIENTES	38
1.5.1.1 Disponibilidad de información para el comprador.....	38
1.5.1.2 Sensibilidad del comprador al precio.	38
1.5.2 RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES.....	38
1.5.2.1 Poder de los competidores.....	38
1.5.2.2 Poder de los proveedores.....	39
1.5.2.3 Diversidad de competidores.....	39
1.5.3 PRODUCTOS SUSTITUTOS.....	39
1.5.3.1 Existencia de productos sustitutos.....	39
1.5.3.2 Propensión del comprador a sustituir.	39
1.5.3.3 Nivel percibido de diferenciación del servicio.....	39
1.5.3.4 Disponibilidad de sustitutos cercanos.....	40
1.5.4 PODER DE NEGOCIACION CON EL PROVEEDOR.....	40
1.5.4.1 Comprador tendencia a sustituir.....	40
1.5.4.2 Percepción del nivel de diferenciación.	40
1.5.4.3 Precios relativos de sustitución.....	40
1.5.5 AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES	40
1.5.5.1 Valor de marca.....	40
1.5.5.2 Costes de cambio.....	40
1.5.5.3 Mejoras tecnológicas.....	41
1.5.5.4 Acceso de la distribución.....	41
1.5.5.5 Barreras de entrada.....	41

1.6 CADENA DE VALOR	43
1.7 CONCLUSIONES	44
CAPITULO 2	45
INVESTIGACIÓN DE MERCADO	45
2.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA Y OPORTUNIDAD	46
2.2 OBJETIVOS.....	46
2.2.1 OBJETIVO GENERAL.....	46
2.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	46
2.3 METODOLOGÍA	47
2.4 DEFINICIÓN DEL MERCADO META.....	47
2.4.1 POBLACIÓN	47
2.4.2 MUESTRA	49
2.5 INVESTIGACIÓN CUALITATIVA.....	49
2.5.1 MODELO DE ENTREVISTA A PROFUNDIDAD.....	49
2.5.2 MODELO DE MISTERY SHOPPER	50
2.5.3 MODELO DE OBSERVACIÓN	51
2.6 INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA.....	51
2.6.1 FORMATO DE ENCUESTA (Véase Anexo 2.2)	52
2.7 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	52
2.7.1 CONCLUSIONES INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA.....	52
2.7.1.1 Resultado Entrevistas a profundidad (Véase Anexo 2.3).....	52
2.7.1.2 Resultados de Mystery Shopper.....	53
2.7.1.3 Modelo de Observación	54
2.7.2 RESULTADO INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA (Véase anexo 2.5)	55
2.7.2.1 CONCLUSIONES.....	55
CAPÍTULO 3	56
PLAN DE MARKETING.....	¡Error! Marcador no definido.
3.1 OBJETIVOS.....	57
3.1.1 OBJETIVOS DE MARKETING.....	57
3.2 SEGMENTACIÓN.....	57
3.2.1 MACRO-SEGMENTACIÓN	57
3.2.2 MICRO-SEGMENTACIÓN.....	58

3.2.3 VARIABLES DEMOGRÁFICAS	59
3.3 MATRIZ COMPARATIVA	59
3.4 MATRIZ IMPORTANCIA-RESULTADO.....	60
3.5 MATRIZ DE BENCHMARKING	62
3.6 MATRIZ MODELO DE NEGOCIO	64
3.7 VENTAJA DIFERENCIAL.....	64
3.8 POSICIONAMIENTO	64
3.8.1 POSICIONAMIENTO TÉCNICO	64
3.8.2 POSICIONAMIENTO PUBLICITARIO	65
3.9 ANÁLISIS DEL CONSUMIDOR	65
3.9.1 MATRIZ DE IMPLICACIÓN F.C.B.....	65
3.9.2 MATRIZ ROLES Y MOTIVOS	66
3.10 ESTRATEGIAS	67
3.10.1 ESTRATEGIA BÁSICA DE “DIFERENCIACIÓN”	67
3.10.2 ESTRATEGIA GLOBAL DE MARKETING.....	68
3.10.3 ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO.....	68
3.11 PLANIFICACIÓN DE PRODUCTO.....	69
3.12 PLAN DE ACCIÓN	70
3.12.1 PRODUCTO.....	70
3.12.1.1 Programas de postgrado	71
3.12.1.2 Programas Ejecutivos	71
3.12.1.3 Requisitos para cada tipo producto.....	74
3.12.1.4 Manejo de Imagen	74
3.12.2 PRECIO	76
3.12.3 PLAZA.....	77
3.12.4 PROMOCIÓN	78
3.12.4.1 MEDIOS ATL	78
3.12.4.2 MEDIOS OTL.....	80
3.12.4.3 MEDIOS BTL	80
3.12.4.4 Relaciones Públicas:	83
3.13 CONCLUSIONES GENERALES	84
CAPÍTULO 4	85

Plan de Marketing para mejora de la Unidad de Postgrado de FEN ESPOL aplicando el sistema de benchmarking

PLAN DE MARKETING.....	85
4.1 DEFINICIÓN DE INGRESOS Y EGRESOS.....	86
4.1.1 INGRESOS.....	86
4.1.2 EGRESOS.....	86
4.1.2.1 Gastos de Administración y Ventas	86
4.1.3 INVERSIÓN NETA.....	87
4.1.4 GASTOS GENERALES.....	87
4.1.5 DEPRECIACIÓN	87
4.2 CONSTRUCCIÓN DEL FLUJO DE CAJA.....	88
4.3 ESTADO DE RESULTADOS.....	89
4.4 CONCLUSIÓN	91
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	92
BIBLIOGRAFÍA.....	94
ANEXOS	96

INDICE DE TABLAS

<u>Tabla 1.1 Conclusiones externo e interno.....</u>	<u>9</u>
<u>Tabla 1.2 Asignación de variables para la evaluación de factores externos e internos.....</u>	<u>11</u>
<u>Tabla 1.3 Evaluación de factores internos.....</u>	<u>12</u>
<u>Tabla 1.4 Evaluación de factores externos.....</u>	<u>13</u>
<u>Tabla 1.5 Cadena de valor.....</u>	<u>19</u>
<u>Tabla 2.1 Métodos de investigación.....</u>	<u>24</u>
<u>Tabla 2.2 Nivel de instrucción más alto de acuerdo a la ubicación geográfica (GUAYAS) 2010.....</u>	<u>25</u>
<u>Tabla 2.3 Nivel de instrucción de acuerdo al sexo (GUAYAS) 2010.....</u>	<u>25</u>
<u>Tabla 2.4 Nivel de instrucción de acuerdo al estado civil (GUAYAS) 2010.....</u>	<u>25</u>
<u>Tabla 2.5 Conclusiones de las entrevistas a profundidad.....</u>	<u>29</u>
<u>Tabla 3.1 Matriz Comparativa.....</u>	<u>37</u>
<u>Tabla 3.2 Benchmarking.....</u>	<u>40</u>
<u>Tabla 3.3 Matriz Roles y Motivos.....</u>	<u>43</u>
<u>Tabla 3.4 Tipos de Estrategias.....</u>	<u>45</u>
<u>Tabla 3.5 Estrategia de Crecimiento.....</u>	<u>47</u>
<u>Tabla 3.6 Matriz Tipo de Producto.....</u>	<u>48</u>
<u>Tabla 3.7 Briefing de medios.....</u>	<u>54</u>
<u>Tabla 3.8 Calendarización relaciones publicas.....</u>	<u>59</u>

INDICE DE GRÁFICOS

<u>Gráfico 1.1 PIB Trimestral de Ecuador 2007 – 2011.....</u>	<u>4</u>
<u>Gráfico 1.2 Definición de la estrategia de acuerdo a factores externos e internos.....</u>	<u>12</u>
<u>Gráfico 1.3 Matriz McKinsey (competitividad – atractividad).....</u>	<u>12</u>
<u>Gráfico 2.1 Modelo de Mystery Shopper.....</u>	<u>25</u>
<u>Gráfico 3.1 Cubo Estratégico ESPOL Escuela de Postgrado.....</u>	<u>32</u>
<u>Gráfico 3.2 Matriz General Importancia-Resultados.....</u>	<u>35</u>
<u>Gráfico 3.3 Matriz Importancia- Resultado (FEN) vs. (ESPAE).....</u>	<u>35</u>
<u>Gráfico 3.4 Matriz Importancia- Resultado (FEN) vs. (UEES).....</u>	<u>36</u>
<u>Gráfico 3.5 Matriz Importancia- Resultado (FEN) vs. (UG).....</u>	<u>36</u>
<u>Gráfico 3.6 Matriz Importancia- Resultado (FEN) vs. (USM).....</u>	<u>37</u>
<u>Gráfico 3.7 Modelo de negocio.....</u>	<u>39</u>
<u>Gráfico 3.8 Gráfico Matriz de Implicación F.C.B.....</u>	<u>40</u>
<u>Gráfico 3.9 Planificación de trabajo.....</u>	<u>44</u>
<u>Gráfica 3.10 Manejo de marca (Espol Escuela de Negocios).....</u>	<u>49</u>
<u>Gráfico 3.11 Matriz (Precio-Calidad).....</u>	<u>52</u>
<u>Grafico 4.1 Ingresos vs Egresos para la Espol Escuela de Negocios.....</u>	<u>64</u>
<u>Grafico 4.2 Flujo Neto de Efectivo - Espol Escuela de Negocios.....</u>	<u>64</u>
<u>Grafico 4.3 Estado de Resultados- Espol Escuela de Negocios.....</u>	<u>65</u>

INDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Fuerzas de Porter aplicadas a la Unidad de Postgrados de la FEN.....	16
Figura 3.1 Clickers.....	47
Figura 3.2 El Presidente de los Estados Unidos Barack Obama en conferencia mediante Google Hangout.....	48
Figura 3.3 Videoteca Virtual.....	48
Figura 3.4 Logotipo Unidad de Postgrados FEN actual.....	50
Figura 3.5 Logotipo Espol Escuela de Negocios (fondo claro).....	50
Figura 3.6 Logotipo Espol Escuela de Negocios (fondo oscuro).....	50
Figura 3.7 Ubicación de la Espol Escuela de Negocios (Mapa de Guayaquil).....	52
Figura 3.8 Instalaciones de la Espol Escuela de Negocios.....	53
Figura 3.9 BTL (El próximo gerente masculino).....	56
Figura 3.10 BTL (El próximo gerente masculino 2).....	56
Figura 3.11 BTL (El próximo gerente femenino).....	57
Figura 3.12 BTL (El próximo gerente femenino 2).....	57
Figura 3.13 Sticker para autos Espol Escuela de Negocios.....	58

GLOSARIO DE ABREVIATURAS

1. Msc.: *Master of Science*
2. Mae.: Master en administración de Empresas
3. Ing.: Ingeniero
4. Ec.: Economista
5. Ltda.: Limitada
6. Etc.: etcétera
7. Coop.: Cooperativa
8. Cl.: Cédula
9. US.: Dólares
10. Sr.: Señor
11. Sra.: Señora
12. No.: Número
13. Cta.: Cuenta
14. Ext.: Extensión
15. Ah.: Ahorro
16. Cte.: Corriente

GLOSARIO DE SIGLAS

1. PIB.: Producto Interno Bruto
2. INEC.: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos
3. FODA.: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas
4. EFE.: Evaluación de Factores Externos
5. EFI.: Evaluación de Factores Internos
6. OTL.: *On The Line*
7. FCB.: Matriz de Implicación FCB (*Foot, Cone y Belding*)
8. P.O.P.: *Point of Purchase* (Publicidad en el Punto de Venta)
9. ESPAE: Escuela de postgrado en administración de empresas
10. ESPOL: Escuela Superior Politécnica del Litoral
11. FEN: Facultad de Economía y Negocios
12. USM: Universidad Técnica Federico Santa María
13. UG: Universidad Guayaquil
14. UCSG: Universidad Católica Santiago de Guayaquil
15. UEES: Universidad de Especialidades Espíritu Santo
16. IDE: Instituto de Dirección de Empresas
17. INCAE: Instituto Centro Americano de Administración de Empresas
18. ETC: Etcétera
19. SENESCYT: Secretaria Nacional de Educación Superior
20. CONESUP: Consejo Nacional de Educación Superior
21. INEC: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos
22. BTL: Below the line
23. ATL: Above the line

A) MARCO TEÓRICO

• Antecedentes

La Facultad de Economía y Negocios viene funcionando en la ESPOL desde el año 1994 y es una institución que tiene como misión “Formar líderes que aporten al mejoramiento de los niveles de productividad y eficiencia en la sociedad del conocimiento mediante las actividades que desarrollen”; actualmente su desempeño se podría separar en dos áreas que son pregrado y postgrado.

El departamento de Postgrados se encarga de brindar a los profesionales la posibilidad de obtener títulos de cuarto nivel con el aval de una institución de alto renombre como lo es la ESPOL desde el año 2002.

Actualmente ofertan tres programas de maestrías que son:

- Maestría en Economía y Dirección de Empresas
- Maestría de Finanzas
- Maestría en Gestión del Talento Humano

• Problemática

A pesar de que la Unidad de Postgrados FEN cuenta ya con 10 años de funcionamiento en la ciudad de Guayaquil muy pocas personas conocen de la existencia de este departamento lo que por ende se traduce en una poca participación de mercado y bajo valor de marca.

• Justificación

A partir de la Constitución de Montecristi aprobada en el 2008, la Facultad de Economía y Negocios y su manejo financiero se transformo puesto que dejo de ser una facultad autofinanciada para que todas las carreras de pregrado ofertadas sean gratuitas, cada facultad tiene la autorización de tomar decisiones estratégicas dentro del marco de autonomía de la ESPOL y de la Ley Orgánica de Educación Superior, una de estas decisiones fue el generar sus propios ingresos mediante una división de postgrados.

La reestructuración de la Unidad de Postgrados FEN es un plan viable puesto que ayudaría a que la facultad obtenga más ingresos que en futuro podrán ser invertidos en la mejora de su infraestructura, en el acondicionamiento de las aulas tanto de pregrado como de postgrado, en la adaptación de todo el bloque E de la facultad para ser usado prioritariamente por el área de postgrados, en la reclutación de profesores de alto reconocimiento e inclusive en el mejoramiento de la imagen exhibida al público en general.

- **Objetivos**

Los objetivos de la presente tesis son los siguientes:

- Mejorar la percepción de la Unidad de Postgrados FEN mediante el diseño y la propuesta de un cambio de imagen y el desarrollo de programas de educación ejecutiva.
- Mediante la implementación de la propuesta se generen ingresos que ayuden en la autogestión del alma mater de los estudiantes de la Facultad de Economía y Negocios de la ESPOL.

- **Resultados**

Se espera que la Unidad de Postgrados FEN sea líder y referente en la formación de profesionales de cuarto nivel, siendo la mejor alternativa con calidad, diversidad y tecnología en respuesta a los requerimientos de la sociedad del conocimiento, empresas y estado.

B) Marco Teórico

- **Marketing**

Según Philip Kotler (2000) el *Marketing* puede distinguirse entre una definición social y una gerencial. Según una definición social, *Marketing* es el proceso a través del cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y lo que desean mediante la creación, la oferta y el libre intercambio de productos y servicios valiosos con otros. En cuanto a una definición gerencial, el *Marketing* a menudo se ha descrito como el arte de vender productos.

Sin embargo hay muchas otras definiciones, como la de *American Marketing Association* que ofrece la siguiente definición gerencial: la Administración de *Marketing*

es el proceso de planear y ejecutar la concepción, el precio, la promoción y la distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos de los individuos y las organizaciones. (2004)

El *Marketing* involucra estrategias de mercado, de ventas, estudio de mercado, posicionamiento de mercado, etc. Frecuentemente se confunde el término de *Marketing* con el de publicidad, siendo esta última sólo una herramienta de la mercadotecnia.

El *Marketing* tiene como objetivo principal favorecer el intercambio entre dos partes de modo que ambas resulten beneficiadas. Según Kotler (2000), el intercambio es el concepto central del *Marketing* y se entiende por intercambio el acto de obtener de alguien un producto deseado al ofrecerle algo a cambio. Para que esto se produzca, es necesario que se den cinco condiciones:

1. Que existan por lo menos dos partes.
2. Que cada parte tenga algo que podría ser valioso para la otra parte.
3. Que cada parte tenga capacidad de comunicación y entrega.
4. Que cada parte este en libertad de aceptar o rechazar el ofrecimiento de intercambio.
5. Que cada parte crea que es correcto o deseable tratar con la otra parte.

El intercambio es un proceso que crea valor, porque normalmente deja a ambas partes en una situación mejor.

Sin embargo en su libro “Los 10 Principios del Nuevo *Marketing*” (2005) Philip Kotler afirma que el *Marketing* tal como lo conocemos hoy, está acabado y tiene que evolucionar a algo mucho más acorde con nuestro tiempo en el que la inmediatez de la información y la segmentación total, han cambiado por completo los hábitos de compra de los consumidores.

- **Producto**

Un producto es cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para satisfacer un deseo o una necesidad. (Philip Kotler, 2010)

En el *Marketing* el producto es mucho más que un bien o un servicio. El especialista en *Marketing* analiza el producto desde la perspectiva del consumidor y para el consumidor el producto además de una serie de atributos o aspectos físicos, tiene muchos atributos psicológicos. (Philip Kotler, 2010)

El producto tiene un ciclo de vida, sus etapas empiezan por Investigación & Desarrollo, Introducción, Crecimiento, Madurez, Declive. En cada etapa variarán las estrategias de promoción, distribución y precio, y también las distintas modificaciones que se realicen al producto, o gestión de producto. El ciclo de vida del producto tiene su fundamento teórico o razón de ser en la teoría de difusión de las innovaciones. (Theodore Levitt, 1981)

- **Posicionamiento**

La posición de un producto es la forma como los consumidores lo definen, de acuerdo con atributos importantes. Es el lugar que el producto ocupa en la mente del consumidor, en relación con los otros productos de la competencia. (Philip Kotler, 2010)

Al vivir en una sociedad saturada de mensajes, La mente del consumidor tiende a organizar la información en categorías y posicionar a los productos en determinadas categorías. Una de las formas de manipular dicha categoría mental, es colocando en la mente del cliente un mensaje que asocie ventajas competitivas del producto con valores de interés para el segmento al que se encuentra dirigido.

- **Investigación de Mercados**

La investigación de mercados hace referencia al proceso objetivo y sistemático en el que se genera la información para ayudar en la toma de decisiones de mercadeo. Se incluye la especificación de la información requerida, el diseño del método para recopilar la información, la administración y la ejecución de la recopilación de datos, el análisis de los resultados y la comunicación de sus hallazgos e implicaciones. (William Zikmund, 2003)

Según David Aaker (2007), la investigación de mercados es la especificación, recopilación, análisis e interpretación de información que conecta a la organización con el entorno de su mercado. Esta misma se utiliza como apoyo para la toma de

decisiones gerenciales, desarrollo de estrategias eficientes basadas en la información recopilada durante la investigación.

- **Fidelización de Clientes**

La fidelización es el fenómeno por el que un público determinado permanece fiel a la compra de un producto concreto de una marca concreta, de una forma continua o periódica. Se basa en convertir cada venta en el principio de la siguiente, trata de conseguir una relación estable y duradera con los usuarios finales de los productos que vende. Un plan ideal de fidelización debe captar, convencer y conservar. (Santiago Rodríguez, 2007)

Como ejemplos de los planes de fidelización más conocidos se podrían mencionar: programas de puntos de las aerolíneas, CRM en los hoteles, *Marketing* de experiencias en las compañías de tarjetas de crédito, etcétera.

Las empresas con orientación al cliente fueron las pioneras en la utilización de estrategias de fidelización y en comprobar que con un buen uso de aquellas estrategias es posible obtener mejoras en la institución. A pesar de esto, existen todavía otro tipo de empresas, empresas que se enfocan únicamente en el producto y se esfuerzan en tratar de vender los bienes o servicios que ofertan ignorando por completo cuales son las necesidades o los intereses de sus consumidores. (Autores, 2012)

- **Ventaja Competitiva**

La Ventaja Competitiva es un concepto desarrollado por Michael Porter (1985) que busca enseñar cómo la estrategia elegida y seguida por una organización puede determinar y sustentar su suceso competitivo.

Según Porter, hay tres tipos de estrategias genéricas que una empresa puede seguir:

- Liderazgo por costos: la organización busca establecerse como el productor de más bajo costo en su sector. El ámbito de actuación es alargado, intentando llegar a distintos segmentos de mercado a la vez, en general, con un producto estándar sin darle mucha importancia a servicios no esenciales, tales como el embalaje, el diseño, la publicidad, etc. Las fuentes de ventajas de costos varían

de sector a sector, pero, en general, se pueden enumerar las economías de escala y el aprendizaje acumulado, la explotación de sinergias comerciales o tecnológicas, la tecnología patentada, la ubicación y facilidad de acceso a los factores productivos y bien a los mercados de clientes, entre otros.

- Diferenciación: la organización intenta ser la única en su sector con respecto a algunas áreas de producto (bien o servicio) más apreciado por los compradores. Dichas áreas dependen del sector de actuación de la organización, llegando a ser las características del producto mismo, el diseño, los plazos de entrega, las garantías, la facilidad de pago, la imagen, la variedad y calidad de los servicios asociados, la innovación, la proximidad con relación a los clientes, entre otras. Esta estrategia permite a la organización practicar un precio superior.
- Enfoque: la organización pretende obtener una ventaja competitiva en un segmento o grupo de segmentos de mercado por los que ha optado, excluyendo los demás segmentos. La estrategia de enfoque se divide en dos variantes: enfoque por costos y enfoque de diferenciación. Esta estrategia descansa en la elección de segmentos específicos de mercado donde la competencia tenga dificultad en satisfacer eficazmente las necesidades de los compradores.

Además, Porter (1980) describe el instrumento básico para diagnosticar la ventaja competitiva y encontrar formas de intensificarla: la cadena de valores. A través de la cadena de valores, la organización se divide en sus actividades básicas (investigación y desarrollo, producción, comercialización y servicio), lo que facilita la identificación de las fuentes de ventaja competitiva.

- **Benchmarking**

Benchmarking es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales. (Michael Spendolini, 1992)

La importancia del *Benchmarking* no se encuentra en la mecánica de la comparación, sino en el impacto que pueden tener estas comparaciones sobre los comportamientos. Se puede considerar como un proceso útil para lograr el impulso necesario y realizar mejoras o cambios en la institución.

El *Benchmarking* tiene sus bases en compañías asociadas al concepto de administración para la calidad y se hace uso de estos conceptos en conjunto con el *Benchmarking* como herramienta para la mejora de procesos. (Autores, 2012)

Este proceso continuo de comparar actividades, que puede ser en la misma organización como en otras empresas, lleva a encontrar la mejor práctica para luego intentar reproducir esta actividad en la institución generando el mayor valor agregado posible. Se deben mejorar las actividades que generan valor y reasignar los recursos liberados al eliminar o mejorar actividades que no generen valor.

- **Mystery Shopper**

Mystery Shopper o también conocido como: *Secret Shopping*, *Service Evaluation*, *Service Check*, entre otros, es una herramienta de mucho uso para los negocios que se preocupan por como son percibidos por sus clientes.

Los *Mystery Shoppers* se encargan de visitar negocios disfrazados de clientes normales y hacer las cosas que otros clientes harían (hacer preguntas, comprar, realizar una devolución, etcétera), pero con la diferencia de que estos “clientes” están ahí para evaluar el negocio y a sus empleados. Después de la visita, el *mystery shopper* completa un reporte o cuestionario detallando que ocurrió durante la visita. (Cathy Stucker, 2006)

- **Tecnologías de la Información**

Las tecnologías de la información se las puede definir como el conjunto de procesos y productos derivados de las nuevas herramientas de hardware y software, soportes de la información y canales de comunicación relacionados con el almacenamiento, procesamiento y transmisión digitalizados de la información. (Gonzalez Gisbert)

El profesor Julio Cabero (1996) sintetizó las características distintivas de las nuevas tecnologías en los siguientes rasgos: inmaterialidad, interactividad, instantaneidad, innovación, elevados parámetros de calidad de imagen y sonido, digitalización, influencia más sobre los procesos que sobre los productos, automatización, interconexión y diversidad.

RESUMEN EJECUTIVO

El proyecto “Plan de Marketing para la renovación de la Unidad de Postgrado FEN aplicando un sistema de Benchmarking” está desarrollado en cuatro partes: Análisis Situacional, Investigación de Mercado, Plan de Acción y Análisis Financiero.

Se manejó un marco teórico analítico, basándolo en teorías conceptos y pensamientos de: Michael Porter, Philip Kotler, Michael Spendollini y Jean Jacques Lambin.

En el primer capítulo se realizaron diversos análisis como lo fueron: Análisis P.E.S.T.A, Análisis FODA, Matriz EFI-EFE, Matriz Mc Kinsey y Cadena de valor. Cada uno de estos procesos analíticos brindaron información clave para el desarrollo del proyecto.

El segundo capítulo comprende la investigación de mercado en la cual se aplicó un estudio cualitativo y cuantitativo. En este capítulo se recolectó toda la información necesaria para poder conocer la posición real en el mercado, la de la competencia y todas las directrices para poder generar un plan de acción que superará todas las desventajas y explotará todas las virtudes de la marca.

En el capítulo 3 se trabajó el plan estratégico y de acción. Se crearon diversas estrategias para cada una de las “p” del marketing mix: Producto, Plaza, Precio y Promoción.

En la parte de promoción se aplicó una estrategia de comunicación de 360 grados la cual comprende los medios ATL, BTL Y OTL, esperando obtener el impacto deseado y acertado en cada uno de los actuales y posible usuarios.

Como último capítulo se trabajó el análisis financiero en el cual se puede apreciar que cada una de las propuestas planteadas en el proyecto ayudan a obtener la rentabilidad deseada.



CAPITULO 1

ANALISIS SITUACIONAL

Análisis PESTA // Análisis FODA // Matriz EFI-EFE // Matriz Mc Kinsey // Cadena de valor.

BENCHMARKING

1.1 ANÁLISIS POLITICO, ECONOMICO, SOCIAL, TECNOLOGICO, AMBIENTAL (PESTA)

1.1.1 Entorno Político

El sistema educativo ocupará siempre un lugar estratégico para el desarrollo de cualquier país, dado esto dentro de la política nacional, la educación ha sido usada como un factor de reivindicación política y también como un factor seguro para el acaparamiento de votos electorales.

A inicios del mandato de Rafael Correa, el Ministerio de Educación se dedicó a elaborar un plan decenal de educación con políticas fundamentales donde se mencionaba el mejoramiento de la infraestructura física, mejoramiento de la calidad y equidad de la educación, universalidad de la educación hasta el tercer nivel, entre otros, los cuales fueron aprobados mediante consulta popular el 26 de Noviembre del 2006. (AA.VV, La Educación Superior, 2012)

El 12 de Octubre del 2010 se publicó oficialmente la Ley Orgánica de Educación Superior, ley máxima a la que debe sujetarse el sistema de educación superior en el país, los organismos e instituciones que lo integran y ésta determina derechos, deberes y obligaciones, así como también las respectivas sanciones por el incumplimiento de las disposiciones contenidas en la Constitución y en la ley.

Según el art 3 y art 4 de la ley de Educación Superior, la educación superior constituye un derecho de las personas y este consiste en el ejercicio efectivo de la igualdad de oportunidades en función de los méritos respectivos a fin de acceder a una formación académica y profesional de excelencia.

Dado esto el actual Gobierno Nacional a través de la Secretaria Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (Senescyt), otorga becas para realizar estudios de pregrado y postgrado en el exterior, con el objetivo de “crear condiciones de vida favorables para las poblaciones menos instruidas y por ende más sensibles y vulnerables”.

Encontrándose el país en tiempos cercanos a época electoral los actuales pre-candidatos a presidente de la república mantienen esta tendencia y ofertan también becas de estudio en sus propuestas electorales.

1.1.2 Entorno Económico

La economía del Ecuador está basada principalmente en la producción de petróleo, la manufactura, el comercio y la producción agrícola. El petróleo representa generalmente entre un 15% y 20% del PIB a través de las renegociaciones de petróleo se espera que la inversión pública y privada crezca y a la vez incrementen los niveles de producción.

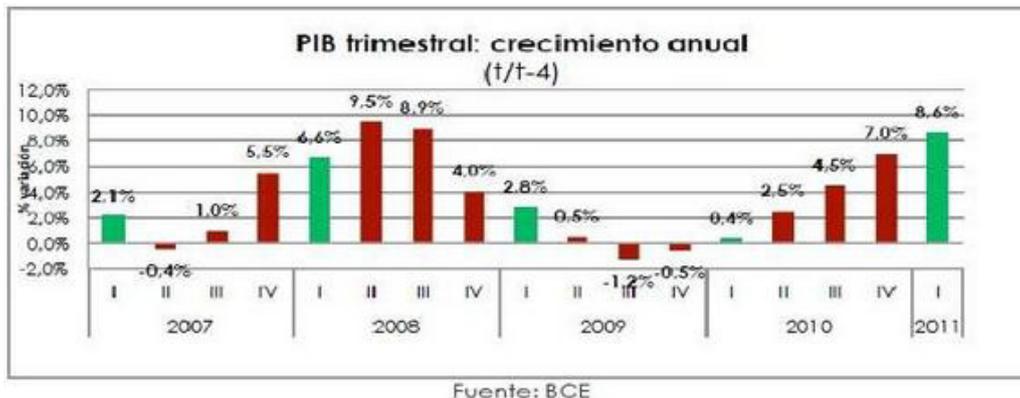
Las prioridades económicas del actual gobierno de Rafael Correa se basan en un mayor gasto social, mayor control sobre sectores estratégicos y una mayor repartición de los ingresos por recursos naturales hacia el estado.

Las políticas económicas del gobierno han creado cierta inestabilidad para la comunidad de negocios tanto así que *“The World Economic Forum’s Global Competitiveness Index”* ubicó a Ecuador en el puesto número 105 de un total de 139 países.

A finales del 2010 el gobierno promovió un código de producción e inversión el cual intenta promover la producción de productos con un alto nivel de valor agregado particularmente provenientes de pequeñas y medianas empresas.

Del 2000 al 2006 el crecimiento promedio de la economía creció en un 4.9% por año. En el 2007 el crecimiento de la economía se debilitó debido a una baja en la producción de petróleo y una inversión del sector privado reducido. En el 2008 la economía se recuperó con un crecimiento real del 7.2% anual pero a finales de año la crisis financiera mundial y la recesión económica llevó a la caída de las remesas y una disminución en los beneficios por petróleo. En 2009 la economía creció poco debido a problemas internos; en el 2010 a la par que la economía global se empezó a recuperar y Ecuador volvió a un 3.6% de crecimiento anual. Para el 2011, el pronóstico oficial del gobierno fue un crecimiento del 5.1% en el PIB. Ya para el 2012 los estudios demuestran que la economía si está creciendo pero no al ritmo que se esperaba. (AA.VV, 2012)

Gráfico 1.1: PIB Trimestral de Ecuador 2007 - 2011



Fuente: Banco Central del Ecuador (2012)

1.1.3 Entorno Social

Los postgrados son derivados del aumento de saberes en la sociedad del conocimiento. Son la especialización en un campo de conocimiento básico y tiene componentes asociados a calidad, interdisciplinariedad, resolución de problemas prácticos, internacionalización, alta flexibilidad y mercantilización por su asociación a las lógicas del capital humano.

Así, los estudios de cuarto nivel son el eje para la adquisición de experticia y competencias especializadas, producir un conocimiento más organizado basado en principios más complejos y no en características superficiales de un campo disciplinario.

La baja regulación, la demanda atrasada, la alta rentabilidad y el súbito establecimiento de instituciones oferentes de postgrados promovieron una fuerte expansión en el mercado de postgrados, generando un incremento anual del 31% entre el 2000 y el 2006. Entre los países con baja cobertura a nivel de postgrados se encuentran El Salvador (1.1%), Ecuador (1.8%), Bolivia (2.3%), porcentajes que se asocian al nivel de apertura y dinámica económica. (Rama, 2011)

En Ecuador durante el periodo de 1993 hasta el 2006 pocas personas conocían sobre los programas de becas, la Dra. María José Garcés expresó que el actual gobierno está invirtiendo más de 90 millones de dólares para enviar por año a 1.000 becarios al exterior con un monto por persona de hasta 158 mil dólares afirmando que nunca en

ningún gobierno se había invertido tanto en programas de becas para la formación de profesionales. Otro punto importante es el tema de la excelencia, donde hizo énfasis en que las personas que acceden a estas becas deben realizar sus estudios en las mejores universidades del mundo, la respuesta de la población ha sido muy grande, en los primeros años se recibían en promedio 600 aplicaciones y en el 2011 fueron más de 4.000. Para seleccionar a los estudiantes de postgrado se les realiza un examen estandarizado llamado EXADEP, al finalizar los estudios los becarios deben regresar a contribuir con el país por el doble de años que estuvieron en el exterior y realizar la transferencia de conocimientos en una institución pública de su elección. Se busca llegar a una economía basada en el conocimiento. (Diario Critico, Abril del 2011)

En el 2012 se postularon al programa de becas de la Senescyt más de 70.000 personas de las cuales 14.000 fueron aprobados pero solo 12.000 se presentaron a rendir el examen EXADEP. Un total de 834 ecuatorianos y ecuatorianas de excelencia académica son los adjudicatarios de la Convocatoria Abierta 2012, de los cuales 137 pertenecen a la provincia del Guayas. Esta nueva generación de becarios se especializaran en cinco áreas de estudios y se dividieron en: 34,1% para el área de producción e innovación, 14,6% para el área de recursos naturales, 20,7% para el área de ciencia y vida, 25,8% para el área de ciencias sociales y un 4,7% para la nueva área de especialización en arte y cultura. (Noticiero Canal Uno, emisión 17/01/13)

De los 834 becarios y becarios del programa Convocatoria Abierta 2012, 570 realizarán estudios de maestría, 198 doctorados, 63 especializaciones médicas y 3 postdoctorados. (Senescyt, página web)

1.1.4 Entorno Tecnológico

Hace ya más de 6 años se ha venido hablando de diferentes cambios en el proceso educativo, de pasar de un proceso de enseñanza hacía un proceso de aprendizaje continuo, en donde la formación a lo largo de la vida es una cuestión decisiva.

Desde la aparición de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) en el mundo de la educación se han abierto muchas puertas y se plantea el uso de estas para ayudar a disminuir la brecha digital por medio del aumento del conglomerado total

de usuarios que las utilizan como medio tecnológico para el desarrollo de sus actividades.

Es posible identificar tres revoluciones en el área del conocimiento que afectan a la educación:

1. La revolución científico tecnológica, es decir la unión de la ciencia y la tecnología donde se debilitan las fronteras entre la una y la otra, y como el cambio de una afecta directamente a la otra.
2. La ruptura de las fronteras nacionales para la educación y
3. La globalización de la economía que implica nuevos escenarios de interacción y en el caso de la educación nuevos entornos de enseñanza y aprendizaje reales y virtuales.

Las tecnologías de información y la comunicación no son una fórmula mágica, pero pueden mejorar la vida de todos los habitantes del planeta. Se dispone de herramientas para llegar a los objetivos de desarrollo del milenio, de instrumentos que harán avanzar de la libertad y de la democracia y de los medios necesarios para propagar los conocimientos y facilitar la comprensión mutua. (Annan, 2003)

Según información del *"Occupational Outlook Handbook"* (2012) del departamento de trabajo de los Estados Unidos, el mundo de la salud encabeza las principales listas de la futura demanda de empleos siendo la bioquímica la profesión con más crecimiento de aquí al 2018. Otras profesiones que seguirán creciendo y que cuentan ya con una demanda elevada son el área de redes, el área financiera y futuras especializaciones en tecnología y comunicaciones como por ejemplo gestores de redes sociales, gestores de avatares, etcétera.

Algunos centros formativos se encuentran ya respondiendo a estas nuevas opciones laborales y ofrecen programas de postgrados y maestrías diseñados a medida para acceder a estas nuevas profesiones.

Entre estas nuevas ofertas en postgrados se encuentran especializaciones realmente interesantes que tal vez tres o cinco años atrás parecían imposibles o quizás muy lejanas por concebir, una lista más amplia de estas puede ser encontrada en el informe *"The shape of Jobs to come"*. (2011)

Como primer ejemplo existe el crecimiento de la Abogacía virtual, por lo que será cada vez más necesaria una especialización en temas relacionados a la futura necesidad de abogados especializados en medio ambiente, derechos en internet, posibles problemas éticos y legales de los avances en biotecnología y biomedicina, etcétera.

La Ingeniería Biomédica, la nano-medicina y la consultoría para la tercera edad son ramas que también están creciendo. En España una de las pocas universidades en ofertar maestrías relacionadas con la nanotecnología o nano-ciencia es la Universidad Jaume I de Castellón; por el contrario la especialización en Biomédica ha sido un poco más explotada y cuentan ya con programas de maestrías en Ingeniería Biomédica la Universidad Politécnica de Cataluña, la Universidad Politécnica de Madrid, la Universidad de Navarra, entre otras. (*The Shape of Jobs to Come*, 2011)

Tomando en cuenta la lista de los empleos más demandados durante el 2011 elaborada por la consultora de selección de personal *Adecco Professional*, siguen estando en primer lugar las posiciones gerenciales y de negocios. Lo que se pudo analizar es que entre las capacidades y aptitudes más importantes que buscan los empleadores, es que sus MBAs posean una gran capacidad de negociación, un dominio completo del idioma inglés, una clara orientación hacia resultados, responsabilidad y compromiso.

1.1.5 Entorno Ambiental

Dado que el concepto de responsabilidad social y ambiental adquiere día a día una mayor importancia a nivel de organización sin importar el área en el que se encuentre operando ni tampoco el lugar del mundo en que se encuentre es cada vez más necesario el incorporar estrategias de responsabilidad, en este caso en las universidades. Las universidades juegan un papel muy serio en el desarrollo sustentable de la sociedad, responsabilidad que viene de la mano de un poder de cambio. Este cambio ambiental no solo se limita a la investigación científica del tema, ni de la propuesta de políticas públicas ambientales sino que se debe empezar con su propia gestión ambiental interna, preguntándose como minimizar sus impactos al medio ambiente, como implementar buenas prácticas, etcétera.

Las universidades son un faro social, organizaciones que van a la vanguardia y la gestión ambiental es un currículo oculto:

“El actual estilo de vida urbano en las sociedades más desarrolladas y, en concreto, los modelos de división del trabajo, el uso del suelo, el transporte, la producción industrial, la agricultura, el consumo y las actividades relacionadas con el ocio, nos hacen directamente responsables de muchos de los problemas ambientales a los que se enfrenta la humanidad”. (Aalborg, 1994)

Entre los problemas ambientales más importantes que se manifiestan a escala del planeta en su conjunto, se encuentran el calentamiento global, la reducción de la capa de ozono, la lluvia ácida, la sobre explotación de los recursos naturales, la contaminación del agua, el suelo y la atmósfera, la destrucción de ecosistemas, la pérdida de biodiversidad y la generación de residuos de difícil asimilación por parte de la biósfera. Para desarrollar un comportamiento responsable en la actividad diaria resulta esencial dar a conocer los problemas ambientales globales y ser sensible respecto a su repercusión sobre la biósfera y las distintas poblaciones humanas. La Escuela Superior Politécnica del Litoral, ESPOL, al igual que cualquier otra institución puede regular las consecuencias ambientales derivadas de su actividad. De ello depende la calidad de hábitat interno, el bienestar del personal universitario y los posibles impactos externos generados por su actividad. Se busca empezar con la implementación de un programa de calidad ambiental donde se integren las distintas actividades de la dimensión ambiental como son la gestión de recursos, la planificación y ordenación del campus, etcétera. Todo en conjunto con la participación del factor humano inmerso en la universidad para la mejora del comportamiento ambiental de la universidad.

1.2 ANÁLISIS F.O.D.A.

1.2.1 Ambiente Interno (Fortalezas y Debilidades)

Temas de interés; logística, operaciones, ventas y mercadotecnia, recursos humanos, contabilidad y finanzas, sistemas de información, organización, dirección estratégica, gestión de calidad, investigación y desarrollos.

1.2.2 Ambiente Externo (Oportunidades y Amenazas)

Temas de interés; ámbito gubernamental, sociocultural, ecológico, financiero, mercado, proveedores, sustitutos o competencia al producto o servicio ofrecido.

Tabla 1.1: Conclusiones externo e interno.

AMBIENTE INTERNO	AMBIENTE EXTERNO
<p><u>1.2.1.1 FORTALEZAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> La unidad de postgrado FEN, consta con una gran marca paraguas como lo es la ESPOL. <input type="checkbox"/> Cuenta con una trayectoria de graduados con un excelente historial laboral. <input type="checkbox"/> Constan con un innovado sistema de información digitalizado de todos sus programas, servicios y demás para cada uno de sus participantes. <input type="checkbox"/> Ofrece cómodos sistemas de pago tanto en efectivo como a crédito. <input type="checkbox"/> Maneja un convenio referente al 15% de descuento si se paga el valor total del programa con una de las tarjetas de crédito con mayor tenencia en su segmento de mercado, la tarjeta Diners Club. <input type="checkbox"/> Manejan programas presenciales, con horarios de asistencia creados para el confort de sus usuarios. <input type="checkbox"/> Constan con un servicio personalizado de entrevista ya que realizan visitas a sus posibles aspirantes, en caso de que estos lo soliciten. <input type="checkbox"/> Cuentan con un personal docente totalmente calificado y capaz, con un historial académico de excelencia. 	<p><u>1.2.2.1 OPORTUNIDADES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Con las nuevas regulaciones del sistema educativo, la unidad de postgrado tiene la oportunidad de captar el mercado de las distintas escuelas que no han sido aprobadas por el Senescyt. <input type="checkbox"/> Debido a las exigencias del medio, el título de cuarto nivel se ha convertido tan necesario como lo es el del tercer nivel, por ende la demanda de estos programas va incrementándose anualmente. <input type="checkbox"/> Con el desarrollo académico cada vez el mercado estudiantil ira expandiéndose creando así más oportunidad de captación de aspirantes. <input type="checkbox"/> Con las mejoras de la infraestructura de la Facultad de Economía y Negocios la unidad de Postgrados tendrá una ampliación de su área física, generando así mejoras en sus instalaciones.
<p><u>1.2.1.2 DEBILIDADES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> La situación geográfica de la unidad de postgrados FEN no es muy atractiva hacia los ojos de los consumidores ya que se encuentra apartada de la ciudad, además de que existen limitadas líneas de transporte que se dirijan hacia este sector. <input type="checkbox"/> La unidad de postgrado no maneja suficiente presupuesto para poder costear una campaña publicitaria adecuada para poder captar la suficiente atención de los consumidores. <input type="checkbox"/> Las restricciones que la ESPOL tiene al ser una entidad pública se reflejan en diferentes aspectos de la unidad de post-gradados, por ejemplo en el aspecto de presupuesto. <input type="checkbox"/> La escasez de buses de la ESPOL en los días de maestría (viernes, sábados y domingos). <input type="checkbox"/> La falta de innovación con respecto a la infraestructura de las instalaciones donde se cursan los programas de postgrado. <input type="checkbox"/> La eliminación del programa de doble titulación que se manejaba con las maestrías debido a las nuevas regulaciones del Senecyt. <input type="checkbox"/> La falta de convenios, tanto con Universidades del exterior como con empresas tanto al interior como exterior del país. 	<p><u>1.2.2.2 AMENAZAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Las futuras regulaciones que el Senecyt determine, pueden crear alguna barrera en la plaza educativa de cuarto nivel. <input type="checkbox"/> La innovación de nuestros competidores en el ámbito de infraestructura y servicios. <input type="checkbox"/> El recorte de presupuesto al que la ESPOL ha sido expuesta en los últimos 4 años y seguirá siéndolo. <input type="checkbox"/> Un posible cambio en la situación política del País, puede generar variantes en el ámbito empresarial, comercial, educativo y bancario, variantes que pueden influir en nuestros segmentos de mercado. <input type="checkbox"/> La entrada de competidores fuertes en el mercado. <input type="checkbox"/> La apertura del mercado a escuelas de postgrados del exterior con renombre internacional y a su vez con precios bastantes llamativos.

Elaboración: Autores

1.3 MATRIZ EFI-EFE

1.3.1 ASIGNACION DE VARIABLES

Tabla 1.2: Asignación de variables para la evaluación de factores externos e internos.

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN		CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	
1.2.1.1	La unidad de postgrado FEN, consta con una gran marca paraguas como lo es la ESPOL.	F	1.2.1.2	La falta de innovación con respecto a la infraestructura de las instalaciones donde se cursan los programas de postgrado.	D
1.2.1.1	Cuenta con una trayectoria de graduados con un excelente historial laboral.	F	1.2.1.2	La eliminación del programa de doble titulación que se manejaba con las maestrías debido a las nuevas regulaciones del Senescyt.	D
1.2.1.1	Constan con un innovado sistema de información digitalizado de todos sus programas, servicios y demás para cada uno de sus participantes.	F	1.2.1.2	La falta de convenios, tanto con Universidades del exterior como con empresas tanto al interior como exterior del País.	D
1.2.1.1	Ofrece cómodos sistemas de pago tanto en efectivo como a crédito.	F	1.2.2.1	Con las nuevas regulaciones del sistema educativo, la unidad de postgrado tiene la oportunidad de captar el mercado de las distintas escuelas que no han sido aprobadas por el Senescyt.	O
1.2.1.1	Maneja un convenio referente al 15% de descuento si se paga el valor total del programa con una de las tarjetas de crédito con mayor tenencia en su segmento de mercado, la tarjeta Diners Club.	F	1.2.2.1	Debido a las exigencias del medio, el título de cuarto nivel se ha convertido tan necesario como lo es el del tercer nivel, por ende la demanda de estos programas va incrementándose anualmente.	O
1.2.1.1	Manejan programas presenciales, con horarios de asistencia creados para el confort de sus usuarios.	F	1.2.2.1	Con el desarrollo académico, el mercado estudiantil ira expandiéndose creando así más oportunidad de captación de aspirantes.	O
1.2.1.1	Constan con un servicio personalizado de entrevista ya que realizan visitas a sus posibles aspirantes, en caso de que estos lo soliciten.	F	1.2.2.1	Con las mejoras de la infraestructura de la Facultad de Economía y Negocios la unidad de Postgrados tendrá una ampliación de su área física, generando así mejoras en sus instalaciones.	O
1.2.1.1	Cuentan con un personal docente totalmente calificado y capaz, con un historial académico de excelencia.	F	1.2.2.2	Las futuras regulaciones que el Senescyt determine, pueden crear alguna barrera en la plaza educativa de cuarto nivel.	A
1.2.1.1	Cuentan con un personal docente totalmente calificado y capaz, con un historial académico de excelencia.	F	1.2.2.2	La innovación de nuestros competidores en el ámbito de infraestructura y servicios.	A
1.2.1.2	La situación geográfica de la unidad de postgrados de la FEN no es muy atractiva hacia los ojos de los consumidores ya que se encuentra apartada de la ciudad, además de que existen limitadas líneas de transporte que se dirijan hacia este sector.	D	1.2.2.2	El recorte de presupuesto al que la ESPOL ha sido expuesta en los últimos 4 años.	A
1.2.1.2	La unidad de postgrado no maneja suficiente presupuesto para poder costear una campaña publicitaria adecuada para poder captar la suficiente atención de los consumidores.	D	1.2.2.2	Un posible cambio en la situación política del País, puede generar variantes en el ámbito empresarial, comercial, educativo y bancario, variantes que pueden influir en nuestros segmentos de mercado.	A
1.2.1.2	Las restricciones que la ESPOL tiene al ser una entidad pública se reflejan en diferentes aspectos de la unidad de posgrados, por ejemplo en el aspecto de presupuesto.	D	1.2.2.2	La entrada de competidores fuertes en el mercado.	A
1.2.1.2	La escasez de buses de la ESPOL en los días de maestría (viernes, sábados y domingos).	D	1.2.2.2	La apertura del mercado a escuelas de postgrados del exterior con renombre internacional y a su vez con precios bastantes llamativos.	A

Elaboración: Autores

1.3.2 EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)

Tabla 1.3: Evaluación de factores internos.

(EFI)	PONDERADO	CALIFICACION	PONDERACIÓN TOTAL
FORTALEZAS			
1	15,00%	4	0,6
2	5,00%	3	0,15
3	8,40%	4	0,336
4	3,00%	3	0,09
5	3,00%	3	0,09
6	6,00%	4	0,24
7	5,00%	4	0,2
8	4,00%	4	0,16
		TOTAL	1,866
DEBILIDADES			
1	10,00%	1	0,1
2	7,00%	1	0,07
3	6,00%	2	0,12
4	5,88%	1	0,058824
5	7,00%	1	0,07
6	5,00%	1	0,05
7	8,72%	2	0,1744
		TOTAL	0,643224
TOTAL	100,00%		2,51

Elaboración: Autores

1.3.3 EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)

TABLA 1.4: Evaluación de factores externos.

(EFE)	PONDERADO	CALIFICACION	PONDERACION TOTAL
OPORTUNIDADES			
1	8,00%	3	0,24
2	20,00%	4	0,8
3	5,00%	3	0,15
4	8,00%	4	0,32
		TOTAL	1,51
AMENAZAS			
1	15,00%	1	0,15
2	10,00%	1	0,1
3	13,00%	2	0,26
4	7,00%	1	0,07
5	7,00%	1	0,07
6	7,00%	1	0,07
		TOTAL	0,72
TOTAL	100,00%		2,23

Elaboración: Autores

1.3.4 ANÁLISIS ESTRATEGICO (EFI-EFE)

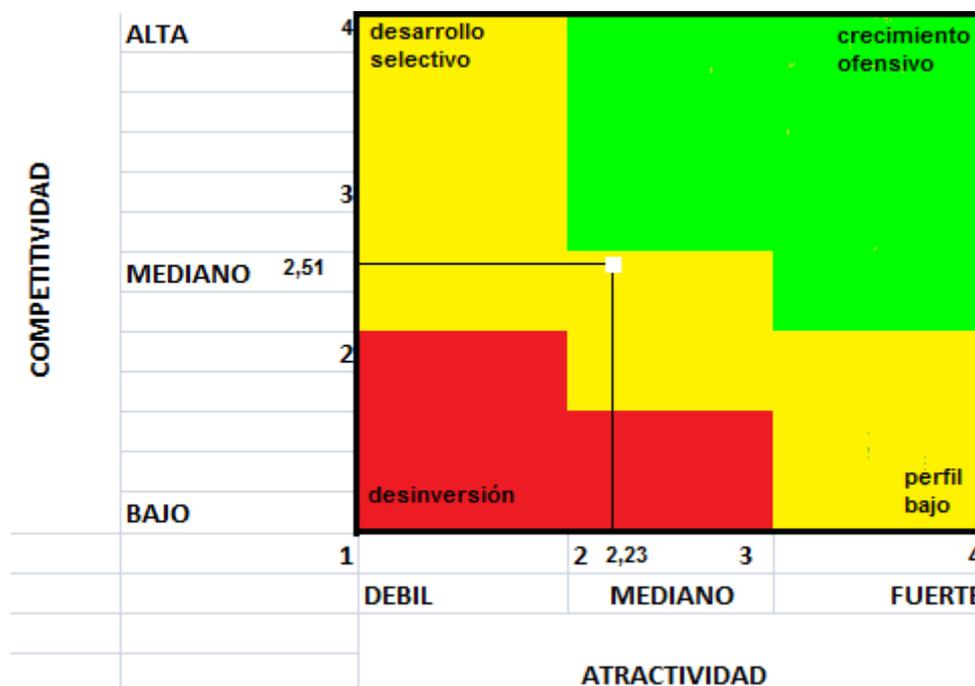
Gráfico 1.2: Definición de la estrategia de acuerdo a factores externos e internos.

		EFI	
		FORTALEZA	DEBILIDAD
EFE	OPORTUNIDAD	AGRESIVO	CONSERVATIVA
	AMENEZA	COMPETITIVA	DEFENSIVA

Elaboración: Autores

1.4 MATRIZ MCKINSEY

Gráfico 1.3: Matriz McKinsey (competitividad – atractividad)



Elaboración: Autores

De acuerdo al análisis de la matriz McKinsey encontramos que la unidad de postgrados FEN se encuentra en un desarrollo selectivo, en el cual tendrá que procurar dirigir los mensajes con la mayor precisión, a un público objetivo preseleccionado. La competitividad de la unidad de postgrados se basa en ofrecer satisfacción en factores como precios y calidad de servicio. Las fortalezas que maneja

este servicio entre otras son; tener como marca paraguas a la ESPOL y tener como medio principal de información a la página web del mismo departamento para informar de todos los programas de postgrados ofertados, lo que hace medianamente atractiva a la unidad de postgrado. Podemos concluir que se debe aplicar una estrategia agresiva, para explotar la marca ESPOL y explotar esta fortaleza para optimizar el desarrollo de la unidad de postgrado.

1.5 FUERZAS DE PORTER

1.5.1 PODER DE NEGOCIACION DE LOS CLIENTES

1.5.1.1 Disponibilidad de información para el comprador.

- La unidad de postgrados FEN se maneja con bases de datos y *telemarketing*. El área de *telemarketing* se encarga de localizar a sus clientes potenciales y hacerles saber las facilidades, ventajas que ofrece el servicio y además realizan visitas a los futuros clientes.
- Cuentan con una base de datos de las 100 mejores empresas.
- Toda información y material publicitario es manejado vía internet, se trabaja con un plan de difusión mensual.
- Se hacen 3 anuncios en diario El Universo en el mes de diciembre previo a inscripciones.
- Se utilizan las redes sociales como *Twitter* y *Facebook*, recientemente implementado.

1.5.1.2 Sensibilidad del comprador al precio.

- Los postgrados en Guayaquil varían en el precio, de acuerdo a la calidad, infraestructura y convenios con universidades del exterior.
- Los clientes mantienen una aceptación hacia las universidades y escuelas de renombre y que ofrecen de alguna manera ventajas.
- El precio es un factor importante en cuanto a la toma de decisión para los profesionales debido a la economía del país, muchas personas buscan la calidad a un precio bajo.

1.5.2 RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES

1.5.2.1 Poder de los competidores.

- La unidad de postgrados FEN tiene alrededor de 10 años en el mercado y algunos de sus competidores cuentan con más de 20 años de servicios, la experiencia es reconocida como un factor importante.

1.5.2.2 Poder de los proveedores.

- La calidad de enseñanza viene dada por profesores de excelencia, la ESPOL es observada como la mejor universidad con una calidad de enseñanza muy alta.

1.5.2.3 Diversidad de competidores.

- Entre los diferentes competidores que la unidad de postgrados FEN tiene encontramos a escuelas e instituciones tales como; Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE), Universidad de Especialidades Espíritu Santo (UEES), Escuela de Postgrados en Administración de Empresas (ESPAE), Universidad de Guayaquil (UG) y Instituto de dirección de empresas (IDE). Estos manejan diversos precios, calidad e infraestructura.

1.5.3 PRODUCTOS SUSTITUTOS

1.5.3.1 Existencia de productos sustitutos.

- Las llamadas maestrías *online* es una opción muy usual para profesionales en el Ecuador. Una de las principales opciones en Guayaquil es la Universidad Técnica Particular de Loja (UTPL) que es reconocida por sus maestrías semi-presenciales y *online*.
- Las universidades extranjeras ofrecen postgrados de alta calidad y alto costo pero hoy en día la Senescyt solo acredita títulos a universidades extranjeras reconocidas y de alto prestigio.

1.5.3.2 Propensión del comprador a sustituir.

- Debido a la importancia del tiempo y lo cómodo que podría resultar para un profesional obtener un título de cuarto nivel, existen hoy en día las maestrías *online* o también las llamadas semi-presenciales.
- La tendencia dentro del mercado indica que las maestrías *online* han ganado participación, con universidades extranjeras de renombre que ofrecen este servicio.

1.5.3.3 Nivel percibido de diferenciación del servicio.

- Las estrategias de las maestrías *online* o semi-presenciales vienen dadas por el marketing de boca en boca, la recordación del cliente genera mayores ganancias finales.
- Se distinguen los servicios de maestrías semi-presenciales y *online*, por su publicidad llamativa en las redes sociales y el internet.
- Las universidades que ofrecen estos servicios cubren generalmente un segmento de mercado poco explotado dentro del país.

1.5.3.4 Disponibilidad de sustitutos cercanos.

- Hoy en día estos servicios *online* y semi-presenciales, están al alcance de cualquier profesional y la mayoría de estas dan a conocer sus servicios en medios masivos.

1.5.4 PODER DE NEGOCIACION CON EL PROVEEDOR

1.5.4.1 Comprador tendencia a sustituir.

- Se establecen profesionales en la enseñanza académica para cuarto nivel en cada modulo, se ubican profesionales especializados para cada programa de postgrado.

1.5.4.2 Percepción del nivel de diferenciación.

- Se destaca a profesionales que tienen como base sus estudios en la ESPOL.
- Se obtiene un nivel académico de alto rango en cuanto a profesorado, se cuenta con profesores extranjeros especializados en diversas áreas.

1.5.4.3 Precios relativos de sustitución.

- Los costos abarcan precios estables en cuanto a la economía del país, los precios son medios y asequibles.
- La competencia maneja precios bajos y baja calidad.

1.5.5 AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES

1.5.5.1 Valor de marca.

- Las escuelas de postgrados tienen en su historial académico una amplia trayectoria que los impulsa a la captación del cliente.
- Las escuelas de postgrados se alían con universidades extranjeras de alto renombre para ofrecer convenios atrayentes para los clientes.

1.5.5.2 Costes de cambio.

- Debido a la intensa competencia que existe en el sector de servicio, es de suma importancia para las empresas conseguir la lealtad de los clientes y este constituye una de las principales ventajas competitivas.
- Porcentajes de descuento por recomendación a otros clientes.
- El *Telemarketing* ofrece a los clientes una atención personalizada, demostrando al cliente que en todo momento se lo tiene en consideración.
- Descuento por pagos en efectivo.

1.5.5.3 Mejoras tecnológicas.

- La competencia se complementa con tecnología necesaria para estudios dentro de los establecimientos. como por ejemplo: *laptops, tablets*, bibliotecas virtuales, entre otras.

1.5.5.4 Acceso de la distribución.

- La competencia se maneja con puntos de información en centros comerciales y cuentan con material publicitario más agradable.
- Se manejan puntos de información más cercanos al mercado objetivo.

1.5.5.5 Barreras de entrada.

- Hoy en día la Senescyt actúa como ente regulador y existen dificultades en la entrada de nuevos competidores. Podemos establecer que la competencia aumentará entre los competidores actuales y esto provocará un aumento en los costes, ya que si la empresa desea mantener o aumentar su cuota de mercado deberá realizar gastos adicionales y necesarios en campañas publicitarias.
- Se puede entender las exigencias actuales de los reglamentos para la aceptación de títulos de postgrados en la Resolución No. RPC-SO-016 No.100-2012
- El Consejo de Educación Superior (CES) remite que para aprobar proyectos de postgrados presentados por universidades y escuelas politécnicas tienen que cumplir con requisitos exigidos por el Senescyt.

Figura 1.1: Fuerzas de Porter aplicadas a la Unidad de Postgrados de la FEN



Elaboración: Autores

Analizando la primera de las fuerzas de Porter, la negociación de los clientes se basa en la disponibilidad de información con las que cuenta el usuario para observar los beneficios, la unidad de postgrados FEN cuenta con telemercadeo, material publicitario y recientemente con las redes sociales. La importancia del costo para el usuario es de vital importancia, la unidad de postgrado FEN maneja precios asequibles para profesionales y ofrece calidad.

La unidad de postgrados FEN tiene 10 años en el mercado y está en una etapa de crecimiento, la experiencia y el reconocimiento de otros servicios de postgrados es un factor importante a tomar en cuenta, Podemos encontrar en el mercado diferentes competidores directos como por ejemplo; UEES (Universidad de Especialidades Espíritu Santo), INCAE (Instituto Centroamericano de Administración de Empresas), USM (Universidad Santa María), IDE (Instituto de Dirección de Empresas) y UCSG (Universidad Católica Santiago de Guayaquil), los cuales manejan diferentes costos, infraestructura y calidad de enseñanza.

Existen servicios sustitutos en el mercado como los son las maestrías *online* y semi-presenciales, estas son muy comunes entre las elecciones de un profesional para continuar con sus estudios de cuarto nivel en el Ecuador. Hoy en día, el tiempo es un factor importante para los usuarios y la tendencia dentro del mercado nos indica que las maestrías *online* han ganado participación.

Los proveedores de la enseñanza en la unidad de postgrados FEN serán los docentes con un nivel académico de alto rango y profesores extranjeros especializados.

La barrera de entrada más relevante es el ente regulador SENESCYT (Secretaría Nacional de educación superior, Ciencia, Tecnología e Innovación). La SENESCYT es garante de la aplicación de los principios que rigen en la educación superior. Las exigencias de los actuales reglamentos dificulta la entrada de nuevos competidores, el mercado actual es lo bastante competitivo y los gastos en campañas publicitarias son necesarios para lograr aumentar la participación en el mercado.

1.6 CADENA DE VALOR

TABLA 1.5: Cadena de valor

	LOGISTICA INTERNA	OPERACIONES	LOGISTICA EXTERNA	MARKETING Y VENTAS
DOCENTES	Reclutamiento de profesores nacionales e internacionales.	Puntualidad y excelente docencia profesional.		
SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	<ul style="list-style-type: none"> Creación de mallas para los programas de postgrado. Economía y Dirección de Empresas. Maestría en Finanzas. Maestría en Gestión de Talento Humano. 	<ul style="list-style-type: none"> Horarios establecidos eficientemente para profesionales. Ciclos de estudio con clases dinámicas para un mayor aprendizaje profesional. 	<ul style="list-style-type: none"> Detalles de los diferentes programas establecidos en los puntos de información. Visitas a los clientes para detallar información acerca de los programas y beneficios que ofrece postgrados FEN. (Se realizara la visita acorde al tiempo de disponibilidad del profesional.) 	<ul style="list-style-type: none"> Envió de folletería digitalizada a la base de datos de la unidad académica. Publicidad grafica en el diario el universo 3 veces anuales. Publicidad interna mediante el mail ESPOL. Acción del boca a boca. Telemarketing.
	<ul style="list-style-type: none"> Estructuración de los test de ingreso y sus requisitos a cumplir. 	<ul style="list-style-type: none"> Recepción de inscripción para prueba de admisión. 		
	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de convenios internacionales para titulados en el extranjero. 			
	<ul style="list-style-type: none"> Contratación de todo el personal indispensable para el área académica. 	<ul style="list-style-type: none"> Personal para la atención al aspirante, información, seguimiento, acceso web, <i>Coffee break</i>, entre otros. 		
	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de cursos, seminarios y capacitaciones empresariales. 	<ul style="list-style-type: none"> Interpretar las problemáticas actuales y mejorar el sistema de calidad total en las áreas empresariales que lo ameriten. 	<ul style="list-style-type: none"> Distribución de programas de capacitación y seminarios a base de datos empresariales. 	<ul style="list-style-type: none"> Estipulación de convenios de descuento con empresas a cambio de publicidad.
	<ul style="list-style-type: none"> Planes de financiamiento y financiamiento directo con el IECE. 	<ul style="list-style-type: none"> Asistencia con el trámite para el financiamiento del IECE. 		<ul style="list-style-type: none"> Estrategias de descuento para pagos en efectivo y con la tarjeta Diners club.

Elaboración: Autores

1.7 CONCLUSIONES

Al final de este capítulo se obtuvo una recolección de datos suficientemente amplia para que quede de forma explícita el porqué de este proyecto, teniendo en cuenta que las problemáticas del sistema educativo hoy en día generan una inmediata mejora y a su vez un mayor nivel de dificultad para los servicios de postgrado. Se ha decidido implementar un estudio para analizar a los principales competidores en el mercado para realizar una evaluación comparativa y hacer un *feedback* para generar una respuesta óptima al entorno.

La unidad de postgrado FEN maneja una red de recursos humanos empresariales bastante amplia para la búsqueda de sus potenciales usuarios, además de conocer a su principal demanda como lo son los estudiantes de pregrado de la FEN, la marca ESPOL es la marca paraguas la unidad de postgrado FEN, otorgando una mayor confiabilidad al usuario, la ventaja competitiva más alta es la de tener como respaldo a la marca ESPOL. Se busca llegar al cliente con una presentación de servicio personalizado para personas profesionales, llegar a ellos por medios de redes empresariales que permitan conectar inmediatamente con el usuario y mostrar todas las ventajas y beneficios que ofrece el mismo.

En cuanto a los competidores, existen diversos tipos de escuela de negocios y departamento de postgrado, este es un mercado competitivo en el cual existen competidores directos e indirectos y servicios sustitutos como lo son las maestrías a distancia o semi-presenciales.

La unidad de postgrado FEN no tiene una imagen lo bastante llamativa en el mercado. Es considerado como poco atractivo en un mercado competitivo, maneja un desarrollo selectivo, llegando a un mercado objetivo preseleccionado. La unidad de postgrado FEN cuenta con una infraestructura óptima para el desarrollo del usuario y cuenta con profesionales con vasta experiencia, características como estas se implementarían en una estrategia publicitaria agresiva para captar a ese segmento de mercado que prefiere a la competencia.

El valor de la marca ESPOL deberá prevalecer en todo momento para la unidad de postgrado FEN, la percepción que hoy en día las personas o futuros usuarios tienen de una universidad pública se entiende en principio como una debilidad, pero la ESPOL mantiene su valor de marca como una de las mejores a nivel nacional y de Suramérica, también se debe potencializar el servicio con estrategias diferenciadoras.

Se realizará un estudio de mercado para reconocer debilidades y ventajas de la competencia, para desarrollar o generar respuestas óptimas para los futuros clientes. Esta investigación ayudará a reorganizar propuestas y mejorar el servicio para el usuario.



CAPITULO 2

INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Identificación del problema de Segmentación // Metodología // Definición del mercado meta // Investigación cualitativa // Investigación cuantitativa.

BENCHMARKING

2.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA Y OPORTUNIDAD

La unidad de postgrado FEN tiene 10 años ofreciendo el servicio de postgrados, a pesar de tener esta trayectoria, no ha logrado posicionarse adecuadamente en su segmento de mercado, ¿Cuáles son los factores que han provocado un nivel de posicionamiento tan bajo?. El principal problema es la confusión que existe en las personas al no poder distinguir que la unidad de postgrado FEN y la ESPAE son departamentos independientes dentro de la institución ESPOL y que de hecho compiten por el mismo segmento de mercado. Otro problema que tiene la unidad es la falta de aceptación por parte de graduados pertenecientes a otras instituciones educativas, esto se debe a la falta de estrategias diferenciadoras para poder impactar en los participantes y además a pesar de ser un problema reciente, las regulaciones que el SENECYT ha establecido con respecto a los títulos de cuarto nivel a repercutido de manera abrupta en los planteamientos de los programas de postgrado.

Aunque la unidad de postgrado presente todas estas problemáticas, existen suficientes oportunidades en el mercado que pueden ser explotadas, entre éstas se encuentran: la actual exigencia que existe en el medio, debido a que las personas deberían contar con un título de cuarto nivel para aspirar una mejor plaza de trabajo, actualmente algunos departamentos de postgrado y escuelas de negocios no han sido validados legalmente debido a las regulaciones del SENECYT¹.

2.2 OBJETIVOS

2.2.1 OBJETIVO GENERAL

Conocer las ventajas competitivas que poseen las universidades y escuelas de negocios que ofertan programas de posgrado en la ciudad de Guayaquil con relación a la unidad de postgrados FEN.

2.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Conocer el segmento abarcado por la competencia.
2. Definir el nivel de aceptación de los programas de maestrías ofertadas por la Unidad de Postgrados de la FEN.
3. Conocer las variables más representativas para el mercado objetivo al momento de elegir inscribirse en un programa de posgrado.
4. Evaluar la percepción que posee el actual alumnado con respecto a la calidad de servicios ofrecidos.
5. Distinguir el alcance que han tenido las actividades promocionales de la Unidad de Postgrados.
6. Determinar gustos y preferencias del mercado meta.

¹ Los datos mencionados como problema son dados por Marielena Bazurto, Agente de Marketing de Postgrado de la Facultad de Economía y Negocios de la ESPOL. (2012)

7. Obtener información relevante de las fortalezas y debilidades de la unidad de postgrado FEN, basada en la percepción del cliente.
8. Determinar la valoración precio/calidad percibida por los usuarios de programas de maestrías en la ciudad de Guayaquil.
9. Definir fortalezas y debilidades de los competidores.

2.3 METODOLOGÍA

Tabla 2.1: Métodos de investigación

TIPO	METODO DE RECOPIACION	NÚMERO DE OBJETIVO A CUBRIR
CUANTITATIVO	*ENCUESTAS	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9.
	*ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD *OBSERVACION *MISTERY SHOPPER	3. 5. 6. 7. 8. 9.

Elaboración: Autores

2.4 DEFINICIÓN DEL MERCADO META

2.4.1 POBLACIÓN

El último censo poblacional realizado por el INEC (2010) arrojó datos específicos de acuerdo a variables como el sector geográfico, sexo y estado civil de personas que habían cursado estudios de postgrado. La población joven de 19 a 25 años tuvo una participación muy débil en cuanto a la obtención de un título de cuarto nivel, la mayor concentración de participantes se centra en edades que van desde los 26 años en adelante.

Realizando una comparación de variables entre las antes indicadas se tiene un mercado meta de sexo indistinto y edad que va desde los 22 a 45 años de edad. Con

este mercado objetivo establecido, se ha decidido empezar el estudio de mercado, con base a este segmento de mercado que contiene a las personas que están cursando o han cursado sus estudios de postgrado.

Tabla 2.2: Nivel de instrucción mas alto de acuerdo a la ubicación geografica (GUAYAS) 2010.

AREÁ GEOGRÁFICA	NIVEL DE INSTRUCCIÓN	EIDADES / CONCURRENCIA		TOTALES
Área Urbana		De 19 a 25 años	26 años y más	
	Postgrado	1.528	29.950	31.478
Área Rural		De 19 a 25 años	26 años y más	
	Postgrado	27	298	325
TOTAL		De 19 a 25 años	26 años y más	
	Postgrado	1.555	30.248	

Fuente: INEC (2010)

Tabla 2.3: Nivel de instrucción de acuerdo al sexo (GUAYAS) 2010.

SEXO	NIVEL DE INSTRUCCIÓN	EIDADES / CONCURRENCIA		TOTALES
Hombre		De 19 a 25 años	26 años y más	
	Postgrado	650	16.131	16.781
Mujer		De 19 a 25 años	26 años y más	
	Postgrado	905	14.117	15.022
TOTAL		De 19 a 25 años	26 años y más	
	Postgrado	1.555	30.248	31.803

Fuente: INEC (2010)

Tabla 2.4: Nivel de instrucción de acuerdo al estado civil (GUAYAS) 2010.

ESTADO CONYUGAL	NIVEL DE INSTRUCCIÓN	EIDADES / CONCURRENCIA		TOTALES
Casado/a		De 19 a 25 años	26 años y más	
	Postgrado	230	17.310	17.540
Unido/a		De 19 a 25 años	26 años y más	
	Postgrado	161	2.828	2.989
Separado/a		De 19 a 25 años	26 años y más	
	Postgrado	21	1.097	1.118
Divorciado/a		De 19 a 25 años	26 años y más	
	Postgrado	7	1.746	1.753
Viudo/a		De 19 a 25 años	26 años y más	
	Postgrado	1	523	524
Soltero/a		De 19 a 25 años	26 años y más	
	Postgrado	1.135	6.744	7.879
TOTAL		De 19 a 25 años	26 años y más	
	Postgrado	1.555	30.248	31.803

Fuente: INEC (2010)

2.4.2 MUESTRA

Se realizará una investigación con estándares sectoriales y se tomará en cuenta la experiencia y análisis previo de un investigador, el cual dará bases para elaborar una muestra lo bastante específica y precisa. Los datos se obtendrán de técnicas de recolección de datos tales como: *mystery shopper*, método de observación y entrevistas a profundidad.

El perfil de la muestra comprende estudiantes de tercer nivel o profesionales con título de tercer nivel dispuestos a tomar un programa de postgrado de 22 a 45 años de edad, de nivel socioeconómico medio, medio alto y alto.

2.5 INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

2.5.1 MODELO DE ENTREVISTA A PROFUNDIDAD

Se realizarán 8 entrevistas de profundidad a personas graduadas y cursando sus estudios de cuarto nivel en departamentos de postgrado y escuelas de negocios como: IDE (Instituto de Dirección de Empresas), INCAE (Instituto Centroamericano de Administración de Empresas), ESPAE (Escuela de Postgrado de Administración de Empresas), Departamento de Postgrado USM (Universidad Santa María), UTEG (Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil), Unidad de Postgrado FEN (Facultad de Economía y Negocios) y Departamento de Postgrado UCSG (Universidad Católica Santiago de Guayaquil), el objetivo principal es detectar las motivaciones y actitudes, que hicieron a estas personas tomar la decisión de ingresar a estos departamentos o escuelas de postgrado, además analizar la percepción de los usuarios hacia un servicio de postgrado y su conocimiento acerca de los servicios que ofrece el departamento de postgrados FEN. **(Véase Anexo 2.1)**

- **Perfiles de los entrevistados:**

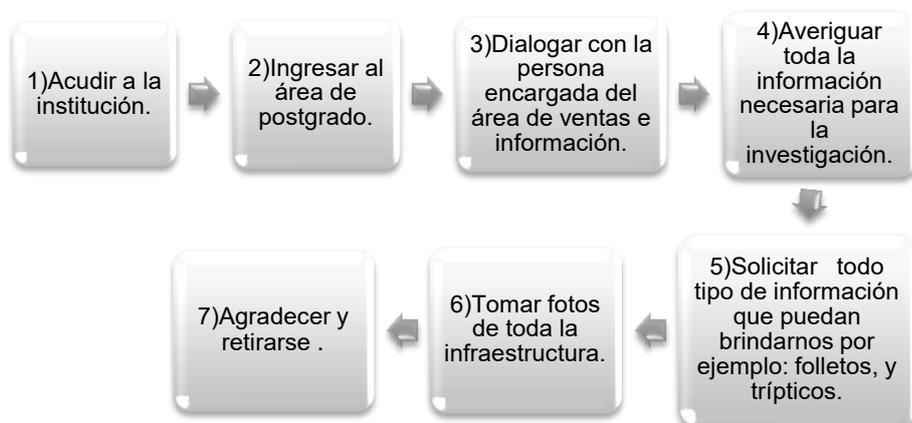
- Abg. Francisco Alemán:** Gerente general de la inmobiliaria Urbanis, profesor de la ESPAE por varios años en áreas de entorno empresarial, finanzas y estrategia. Además de ser parte del comité nacional del INCAE en Ecuador.
- M.Sc. Alfredo Marcel Yagual:** Ingeniero en negocios internacionales de la UCSG, obtuvo un postgrado en administración de empresas en la Universidad de Guayaquil y actualmente trabaja en el área de compras de la empresa ANDEC S.A.
- Econ. Jorge Lewis:** Graduado en la ESPOL con título de Economista, Gerente de compras en Papelera Nacional S.A y actualmente está cursando una maestría en administración de empresas en el IDE.

- d. **Econ. Danny Barbery:** Graduado en la ESPOL con título de Economista con mención en marketing, obtuvo un postgrado en administración de empresas en la ESPAE y actualmente es Gerente de marketing en Industrias Conserveras Guayas ,
- e. **Ing. Bolívar Pastor:** Graduado en la UTEG con título de Máster en administración de empresas, es un profesional independiente en el sector de formación de profesionales y capacitación.
- f. **Ing. Andrea Sánchez:** Actualmente está cursando una maestría en administración de empresas en el Departamento de Postgrado USM y trabaja en el área de microcrédito para el Banco de Guayaquil.
- g. **Ing. Elvia Merino:** Máster en administración de empresas de la ESPAE y trabaja como docente para la ESPOL.
- h. **Econ. Cristian Arévalo:** Graduado en la ESPOL con título de Economista, actualmente está cursando una maestría en finanzas en la unidad de postgrado FEN y trabaja como docente en la UCSG.

2.5.2 MODELO DE MISTERY SHOPPER

Se aplicará el modelo de *mystery shopper* para poder obtener información pertinente y así poder evaluar y medir la calidad en la sistemática que aplican en la atención al cliente en cada uno de los diferentes departamentos de postgrado y escuelas de negocios en la ciudad de Guayaquil que realizan programas de postgrado.

Gráfico 2.1: Modelo de Mystery Shopper



Elaboración: Autores

2.5.3 MODELO DE OBSERVACIÓN

El modelo de observación se aplicará en cada una de las diferentes universidades y escuelas de negocios en la ciudad de Guayaquil que realizan programas de postgrado, incluida la unidad de postgrado FEN, para así obtener todo tipo de datos referentes a las reacciones de cada uno de los consumidores que acuden a solicitar información para poder adquirir un programa de postgrado, evaluando así las diversas estrategias que son aplicadas en las diferentes instituciones para generar satisfacción y agrado a cada uno de los posibles consumidores.

2.6 INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA

Se utilizará el tamaño de la muestra basado en la proporción de la población usando la fórmula de probabilidad para poblaciones definidas:

$$n = (Z_{B,Nc}^2) = \frac{(p \times q)}{e^2}$$

En donde:

n: tamaño de la muestra

Z: nivel de confianza

p: proporción de la población que desea obtener un título de tercer nivel

q: proporción de la población que no desea obtener un título de tercer nivel

e: error de estimación

Se utilizará esta fórmula puesto que se conoce la cantidad de habitantes en la ciudad de Guayaquil, pero no la proporción exacta de personas que estén deseando realizar sus estudios de posgrado. Dada esta situación, se decidió definir la muestra mediante esta fórmula ya que brinda un valor fijo para p y q que será de 0.50 respectivamente.

- **Desarrollo**

Nivel de confianza: 95%

Margen de error: 5%

$$N = (1.96_{B,Nc}^2) = \frac{(0.50 \times 0.50)}{0.05^2}$$

$$N = 384$$

• **Perfil de encuestados**

Estudiantes de tercer nivel o profesionales con título de tercer nivel dispuestos a tomar un programa de postgrado de 22 a 45 años de edad, de nivel socioeconómico medio, medio alto y alto.

2.6.1 FORMATO DE ENCUESTA (Véase Anexo 2.2)

2.7 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

2.7.1 CONCLUSIONES INVESTIGACIÓN CUANLITATIVA

2.7.1.1 Resultado Entrevistas a profundidad (Véase Anexo 2.3)

Tabla 2.5: Conclusiones de las entrevistas a profundidad.

	VENTAJAS	DESVENTAJAS
COMPETENCIA	<ul style="list-style-type: none"> La marca ESPOL es una ventaja competitiva de la unidad de postgrados FEN sobre su competencia. La ESPOL ofrece 50 años de experiencia impulsando profesionales de éxito. La unidad de postgrados FEN debería explotar su marca paraguas ESPOL para generar las verdaderas utilidades que se esperan obtener a largo plazo. 	<ul style="list-style-type: none"> La competencia tiene un alcance publicitario lo bastante amplio, manejan recordación, persuasión e información constante hacia el mercado objetivo. No se cuenta con un sistema de estudio a distancia, hoy en día la mayoría de unidades de postgrados cuentan con estos servicios. Se puede causar un efecto de confusión al usuario debido a no tener una diferenciación adecuada con mi competidor directo ESPAE. La competencia posee convenios con universidades de prestigio a nivel internacional.
FEN	<ul style="list-style-type: none"> La Unidad de postgrado FEN cuenta con gran infraestructura y con profesores de un alto rango académico. 	<ul style="list-style-type: none"> La ubicación de la unidad de postgrados FEN para muchos usuarios no es la adecuada por el tiempo que se necesita para llegar a las instalaciones del plantel. La unidad de postgrados FEN tiene una débil propuesta publicitaria,
ESPOL	<ul style="list-style-type: none"> Hoy en día la ESPOL está situada como una de las mejores universidades dentro de Latinoamérica y cuenta con una gran infraestructura. Tiene 50 años de experiencia impulsando a profesionales de éxito, lo cual hace a esta institución una de las primeras opciones en los usuarios para su formación académica. 	<ul style="list-style-type: none"> La ESPOL no cuenta con un ente regulador en cuanto a servicios de postgrados, cada una de las facultades dentro del campus tiene unidades de postgrado propias en las cuales ofrecen maestrías de toda índole.
PUNTOS DE VISTA SOBRESALIENTES	<ul style="list-style-type: none"> La unidad de postgrado FEN maneja un perfil estricto donde se maneja la casuística tanto como los datos financieros, matemáticos y estadísticos. El pensum que ofrece la unidad de posgrado FEN es atractivo para profesionales que buscan la excelencia. 	<ul style="list-style-type: none"> Las personas tienen en su top of mind tres opciones definidas para tomar la decisión de realizar una maestría: ESPAE, IDE e INCAE. Los profesionales buscan oportunidades de pasantías internacionales dentro de las maestrías.

Elaboración: Autores

2.7.1.2 Resultados de Mystery Shopper

Se realizó el *mystery Shopper* para analizar la relación entre el cliente y las diferentes instituciones que brindan servicios de postgrado, se escogió la tercera semana del mes de noviembre para realizar visitas en un intervalo de tiempo estimado entre 10 a 15 minutos, se visitaron departamentos de postgrado dentro de la ciudad de Guayaquil como los son: ESPAE, USCG, USM y UEES.

- **ESPAE Escuela de Postgrado en Administración de Empresas:**

El establecimiento está ubicado en las instalaciones de la ESPOL dentro del campus Peñas. La ESPAE tiene una edificación central de coordinación y logística, la cual lleva el nombre de la escuela y otra subdivisión de marketing y ventas, en esta área atienden a los clientes, facilitan la información de los programas de posgrados y detallan la información de los beneficios y facilidades de pago. El ambiente dentro de las instalaciones es agradable y la secretaria general es muy amable al momento de ofrecer información con ilustración de folletos y *flyers*, aunque su ubicación dentro del campus no es tan visible por encontrarse detrás del parque principal de este campus, el establecimiento ofrece un amplio parqueo.

- **USCG Universidad Católica Santiago De Guayaquil Postgrados:**

La coordinación de postgrados de la UCSG está situada en el edificio principal dentro del campus de la universidad junto a la oficina del rector de la entidad académica, este departamento cuenta con dos divisiones los cuales son: coordinación y ventas e información, en la división de ventas se encuentra una secretaria la cual brindará información acerca de todos los programas de postgrado, además detalla los beneficios que ofrecen al pagar en efectivo o crédito y los diferentes convenios de pasantías en el extranjero. La infraestructura en cuanto a salones de clase es muy buena.

- **USM Departamento De Postgrado**

El departamento de postgrado USM se encuentra dentro de las instalaciones de la misma entidad académica, la infraestructura maneja un buen perfil, las aulas de postgrado no tienen el suficiente acondicionamiento para sentir el beneficio de comodidad que buscan los usuarios, la oficina de información cuenta con dos secretarías las cuales ofrecen información detallada acerca de cada uno de los programas de postgrado, indican el pensum académico y los beneficios que ofrecen en cuanto a convenios y calidad de profesorado.

- **UEES Universidad De Especialidades Espíritu Santo Postgrado**

El departamento de postgrado de la UEES tiene una gran infraestructura y está situado en el tercer piso del bloque E de la entidad académica que se ubica en el sector de Samborondón geográficamente alejado de la ciudad de Guayaquil. Al ingresar a la unidad académica encontramos una gran área de parqueo para los estudiantes únicamente de postgrado, los estudiantes de postgrado cuenta con mucha

seguridad dentro de las instalaciones, el departamento de postgrado cuenta con una área de información donde se es atendido por una recepcionista que comunica acerca de cada especialización de postgrado, además esta área cuenta con proyecciones en televisores de sus diferentes clases de maestrías, estas proyecciones motivan y muestran el real beneficio que ofrece en sus instalaciones.

2.7.1.3 Modelo de Observación

Mediante este modelo se pudo recolectar información acerca de las diversas reacciones de los distintos usuarios que acudían a cada una de las universidades y escuelas de negocios que se escogieron para el análisis, de la calidad del servicio que le otorgan a cada cliente, el tiempo de espera para ser atendidos, el tiempo en que se los atendió, la rapidez para la solución de problemas y la capacidad de información que los servidores poseían para corresponder a cada una de las dudas e interrogantes de cada uno de los usuarios que acudieron en el lapso de 40 minutos, tiempo el cual se permaneció en cada institución para realizar el análisis.

- **ESPAE**

En el lapso de 40 minutos acudieron 3 personas a solicitar información sobre los programas de maestría, la secretaria brindó toda la atención necesaria, no contesto el teléfono mientras los atendía, nunca dejó de sonreír, el tiempo de espera para ser atendidos fue de 5 minutos aproximadamente, ya que las inquietudes de cada uno eran diferentes, el tiempo en que todas sus inquietudes fueron atendidas fue de 10 a 15 minutos y la secretaria no tuvo ningún problema para responder a cada una de las preguntas que le realizaron.

- **USM**

Se analizó al departamento de postgrado en un rango aproximado de 40 a 45 minutos, en este lapso de tiempo acudieron apenas 2 personas; una a pedir información sobre los programas de maestría y otra persona que era estudiante de la institución, el espacio físico del área de atención no era muy grande, la persona encargada fue muy amable, nunca dejó de sonreír, no se notó ningún gesto de molestia en los usuarios, no hubo tiempo de espera para ser atendidos ya que apenas ingresaron los usuarios, la persona encargada los atendió, se observó que el tiempo de atención fue de 10 a 15 minutos por usuario, no se notó falta de predisposición por parte de la persona encargada.

- **UEES**

El proceso de observación en esta institución fue de 40 minutos, durante este tiempo acudieron 4 personas, en busca de información sobre los diversos programas de postgrado, la persona encargada tuvo predisposición, simpatía y jamás dejó de sonreír, en dos ocasiones le sonó el celular y lo ignora, demostrándole al cliente la importancia de él para la institución, el tiempo de espera de cada usuario para poder ser atendido fue aproximadamente 5 minutos, ya que al parecer sus únicas

inquietudes eran pedir folletos he información sobre costos y formas de pagos, el tiempo que se tomó la encargada con cada usuario fue de 10 minutos aproximadamente. Se acudió también al área de educación continua, ya que esta se encuentra en un piso diferente al de postgrados, en esta área se estuvo durante 25 minutos y nadie acudió.

- **UCSG**

El tiempo que se utilizó en el proceso de observación en esta institución fue de 40 minutos, en este lapso de tiempo tan solo acudió una persona y se pudo observar que no contaban con mucha información sobre sus programas de postgrado, tampoco contaban con folletos, ya que al momento de solicitarlos, la persona encargada manifestó que no contaba con folletos ni información actualizada por el momento, la persona encargada no tenía la mejor actitud y predisposición en su trato. El tiempo de atención fue 3 minutos aproximadamente.

2.7.2 RESULTADO INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA (Véase anexo 2.5)

2.7.2.1 CONCLUSIONES

La unidad de postgrado FEN no cuenta con un valor de marca como tal y se ve superada por entidades que cuentan con más tiempo en el mercado, la falta de publicidad de la entidad fue revelada, cuando se pregunto a profesionales y universitarios, en que medios de comunicación habían observado publicaciones de las diferentes unidades académicas, en el cual el departamento de postgrados FEN no tuvo el impacto esperado con las publicidades que maneja, se debe otorgar más presupuesto al área de marketing y publicidad, ya que existen universidades o escuelas de negocios que lideran el mercado por persuadir al cliente y generar la recordación de su marca.

En las encuestas se descubrió que un porcentaje alto de personas que están cursando sus estudios de pregrado, buscan en futuro realizar maestrías en unidades académicas de renombre o en el extranjero, también los encuestados consideran que la ESPOL, tiene calidad y excelencia académica, el beneficio que puede otorgar la marca ESPOL para el departamento de postgrado FEN es clave para el éxito que se busca a largo plazo. Las personas consideran que un departamento de postgrado debe ofrecer beneficios constantes y de calidad, para generar fidelidad en el cliente y de alguna manera ligarlos con la institución académica.

Es necesario incentivar la fidelidad en estudiantes de la misma facultad o dentro de la institución, a su vez existe la necesidad de manejar perfiles de profesores referentes en empresas de alto renombre dentro del Ecuador, adquirir los servicios de profesionales o empresarios reconocidos en el medio, además deben implementarse convenios con universidades en el extranjero para pasantías internacionales y gestionar convenios con empresas privadas y gubernamentales, para dar a conocer un servicio de programas ejecutivos que también será una entrada de dinero importante.



CAPÍTULO 3

PLAN DE MARKETING

Objetivos de marketing//Segmentación//Matriz Comparativa //Matriz Importancia Resultado//Matriz de Benchmarking //Matriz Modelo de negocios //Ventaja Diferencial//Posicionamiento//Análisis del Consumidor//Estrategias//Plan de Acción//Conclusión.

BENCHMARKING

3.1 OBJETIVOS

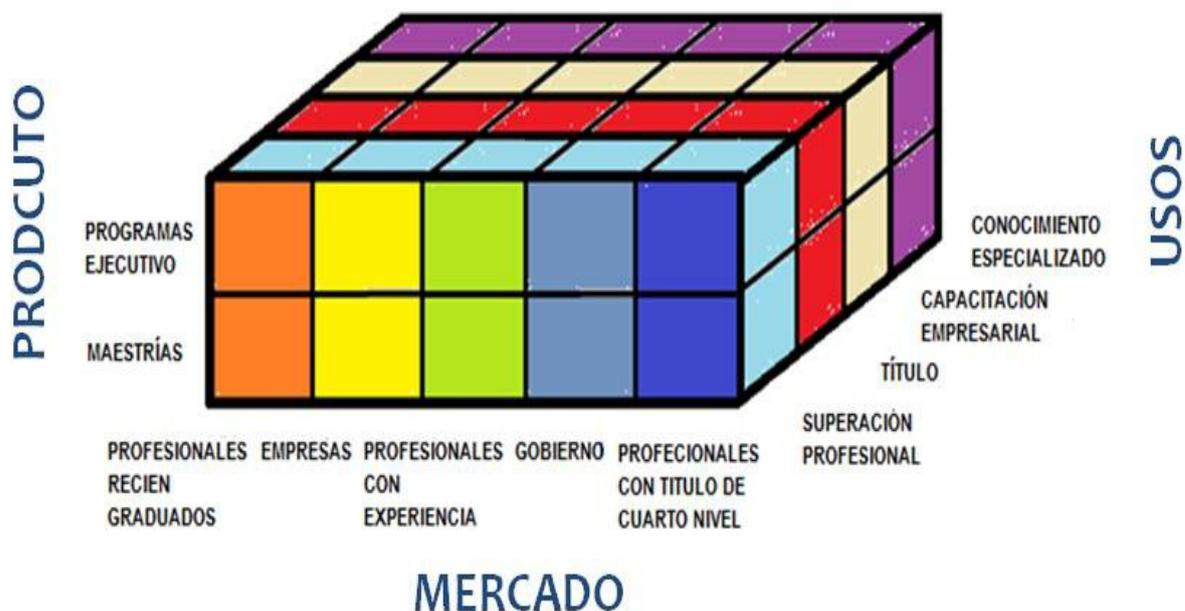
3.1.1 OBJETIVOS DE MARKETING

- Incrementar un 5% de participación de mercado en un período de un año y seis meses.
- Generar la realización de 17 Programas Ejecutivos en el periodo de un año y seis meses, obteniendo así la participación del mercado que aún no se abarca.
- Al término del 2014 posicionar en el mercado de Guayaquil “Espol Escuela de Negocios” como una marca de prestigio y calidad.
- Incrementar el número de cursantes en los programas de maestrías en un 15% anual.

3.2 SEGMENTACIÓN

3.2.1 MACRO-SEGMENTACIÓN

Gráfico 3.1: Cubo Estratégico ESPOL Escuela de Postgrado.



Elaboración: Autores

Usos:

- Superación Profesional: Todos los profesionales buscan capacitarse para así poder superarse tanto en el ámbito académico como en su ámbito laboral, para así poder ir escalando en la escala jerárquica de empresa.
- Título: La obtención de un nuevo título ya sea de cuarto nivel o de una certificación de capacitación, es siempre bien catalogada en el ámbito Académico y laboral.
- Capacitación Profesional: Tanto las empresas como los profesionales buscan mejorar el nivel académico y práctico propio y de sus colaboradores para así ir mejorando su desempeño.
- Conocimiento Especializado: Adquirir todas las herramientas necesarias para contar con un nivel de conocimiento mayor en un área específica, convirtiéndose en un experto del tema.

Productos

- Programas Ejecutivos: Diversos programas elaborados para capacitar a ejecutivos, otorgándoles conocimientos, herramientas y experiencias para lidiar con el día a día laboral, elevando su nivel de conocimiento y de rápida decisión y ejecución.
- Maestrías: Educación de cuarto nivel.

3.2.2 MICRO-SEGMENTACIÓN

- **Profesionales con título de tercer nivel (Los Aspiracionales)**

Para las personas que recién están empezando su vida profesional y tiene una experiencia corta en lo laboral, la adquisición de recursos como los son el conocimiento y herramientas empresariales para su desarrollo son esenciales.

- **Profesionales con título de cuarto nivel (Los Actualizados)**

Los profesionales que cuentan con una vasta experiencia y con un título de cuarto nivel, tienen la oportunidad de incrementar sus habilidades y estudiar diferentes especialidades atractivas en el mercado, se cuenta con profesores de renombre y especializados en áreas de sus respectivas empresas que incentiva al profesional a tomar este servicio por la calidad de enseñanza que se ofrece.

- **Ejecutivos (Los complementarios)**

Se dictaran cursos que entregaran certificados internacionalmente reconocidos, para los cuales se tiene previsto generar programas atractivos para ejecutivos que deseen obtener una certificación legal en alguna ciencia, arte o técnica.

- **Gobierno (Los competitivos)**

Se realizarán convenios con entidades gubernamentales, en los cuales se capacitarán a un número importante de empleados en las áreas de necesidad para estas instituciones del estado, generando un mayor nivel de interacción en la práctica, la tecnología y el conocimiento, en empleados de este sector.

3.2.3 VARIABLES DEMOGRÁFICAS

Edad: 22 a 45 años
 Género: Masculino / Femenino
 Estatus socioeconómico: Medio, Medio-alto
 Nivel Educativo: Estudios superiores (Título de Tercer Nivel)

3.3 MATRIZ COMPARATIVA

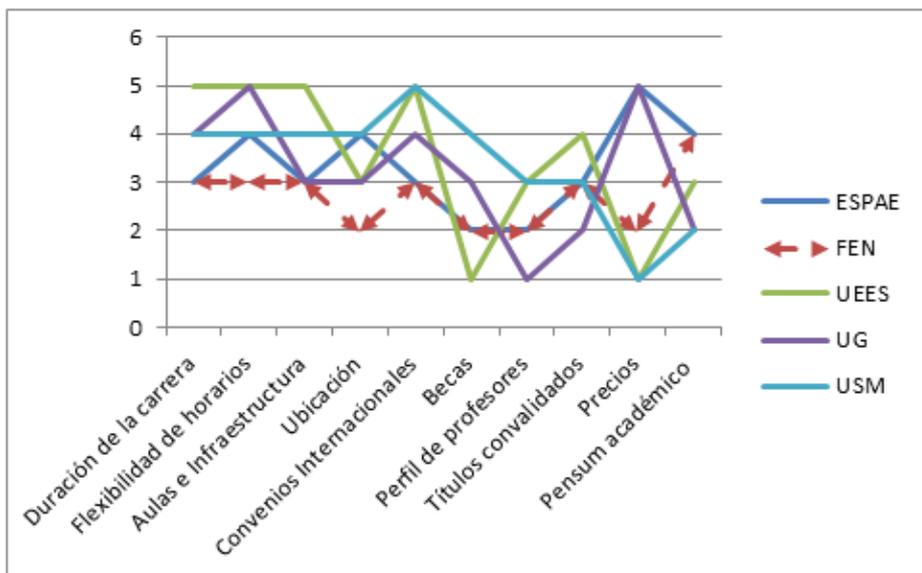
Tabla 3.1: Matriz Comparativa.

Orden	Atributos	ESPAE	FEN	UEES	UG	USM
10	Duración de la carrera	3	3	5	4	4
9	Flexibilidad de Horarios	4	3	5	5	4
8	Aulas e Infraestructura	3	3	5	3	4
7	Ubicación	4	2	3	3	4
6	Convenios Internacionales	3	3	5	4	5
5	Becas	2	2	1	3	4
4	Perfil de profesores	2	2	3	1	3
3	Títulos convalidados en el exterior	3	3	4	2	3
2	Precios	5	2	1	5	1
1	Pensum académico	4	4	3	2	2

Elaboración: Autores

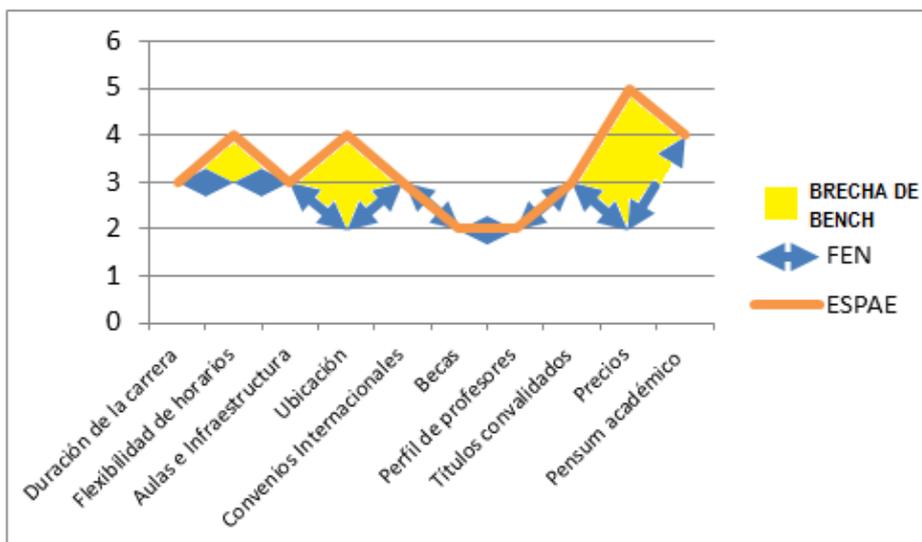
3.4 MATRIZ IMPORTANCIA-RESULTADO

Gráfico 3.2: Matriz General Importancia-Resultados.



Elaboración: Autores

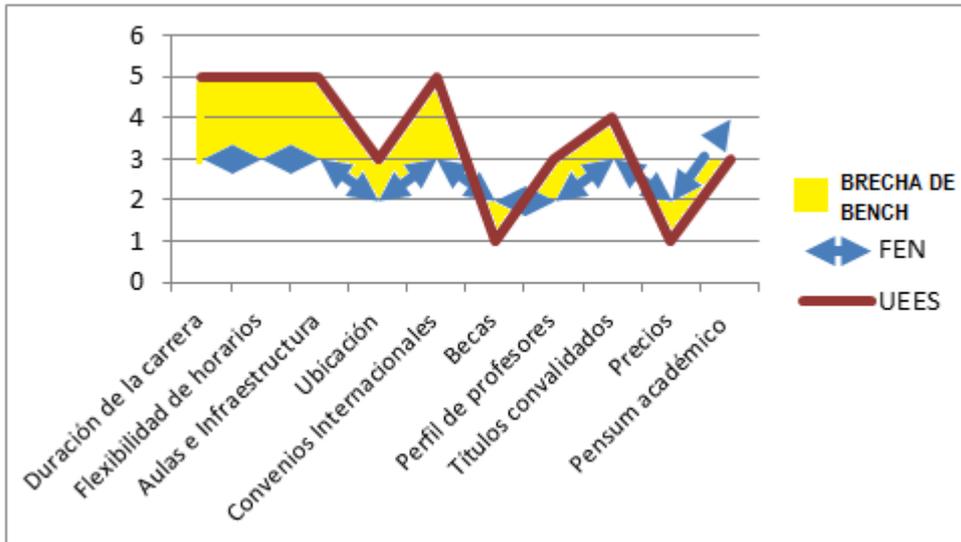
Gráfico 3.3: Matriz Importancia- Resultado (FEN) vs. (ESPAE).



Elaboración: Autores

Se puede observar que existen brechas muy notorias entre ambas instituciones, la ESPAE tiene 30 años en el mercado, tiene una imagen reconocida y si bien existe una brecha lo bastante amplia en el atributo de precios, las dos entidades manejan precios de competencia en el mercado. Se cree que las personas relacionan a la FEN con altos precios por encontrarse situado en una facultad que antes tenía tasas elevadas para sus estudiantes de pregrado y se la consideraba de alto costo.

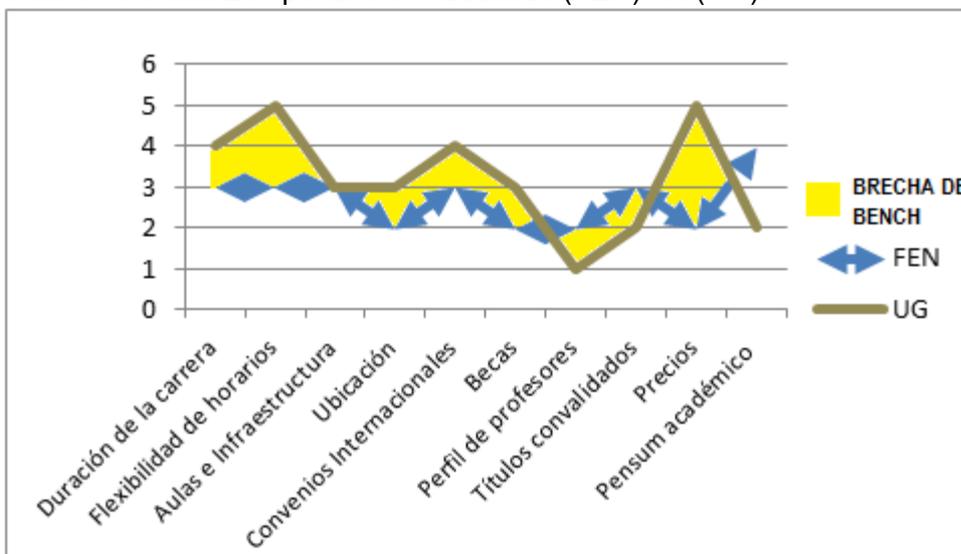
Gráfico 3.4: Matriz Importancia- Resultado (FEN) vs. (UEES).



Elaboración: Autores

Las brechas que nos presenta el gráfico nos muestra las diferencias notorias en atributos que presenta la UEES como lo son; infraestructura, convenios y convalidación de títulos en el extranjero. Tal como existen desventajas en algunos aspectos la FEN mantiene ventajas en aspectos como pensum académico y precios.

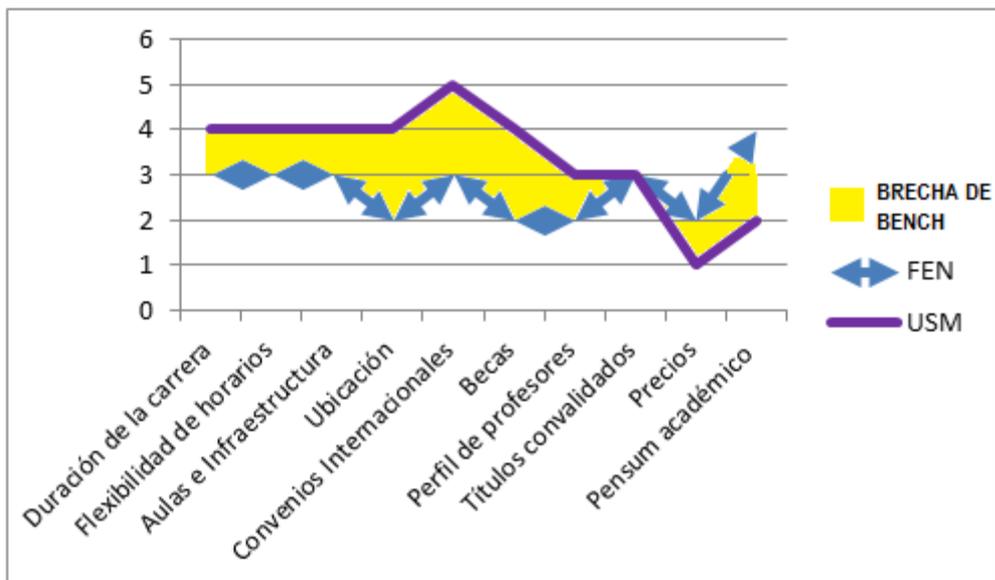
Gráfico 3.5: Matriz Importancia- Resultado (FEN) vs. (UG).



Elaboración: Autores

La brecha más sobresaliente en desventaja de la FEN la tiene el atributo de precio, la UG maneja precios muy bajos y maneja convenios muy buenos con universidades extranjeras lo que atrae a un porcentaje muy alto de profesionales en el mercado.

Gráfico 3.6: Matriz Importancia- Resultado (FEN) vs. (USM).



Elaboración: Autores

La USM a pesar de tener poco tiempo en el mercado ha logrado ventajas visibles en cuanto a convenios internacionales y perfil de profesores. Esta institución académica ofrece una educación de nivel internacional con profesores de renombre y convenios con universidades en el extranjero que acreditan el título internacionalmente. Estas brechas se necesitan acortar en un corto plazo para ganar una participación mayor en el mercado.

3.5 MATRIZ DE BENCHMARKING

El IDE no se encuentra incluido en la matriz de benchmarking debido a que este maneja un *target* diferente, el IDE se dirige específicamente a un nicho de mercado que no considera costos para poder obtener unas excelentes relaciones y más que todo manejar un status quo de alto rango.

Tabla 3.2: Benchmarking

	FEN (ESPOL)	UEES	ESPAE	USM
UBICACIÓN ADECUADA	Regular	Bueno	Muy bueno	Bueno
DURACION DE LA CARRERA	Excelente	Excelente	Muy bueno	Muy bueno
PENSUM ACADEMICO	Muy bueno	Muy bueno	Excelente	Bueno
PERFIL DE PROFESORES	Bueno	Muy bueno	Muy bueno	Muy bueno
AULAS E INFRAESTRUCTURA	Excelente	Excelente	Bueno	Muy bueno
BECAS	Excelente	Bueno	Bueno	Bueno
FLEXIBILIDAD DE HORARIOS (CUMPLIR CON LA ASISTENCIA)	Bueno	Bueno	Bueno	Muy bueno
CONVENIO CON UNIVERSIDADES INTERNACIONALES	Bueno	Excelente	Muy bueno	Muy bueno
TITULOS CONVALIDADOS EN EL EXTERIOR	Regular	Excelente	Regular	Bueno
PRECIOS\COSTOS	bueno	malo\pésimo	Bueno	Bueno
LINEAS DE SERVICIO	Postgrados	Postgrados\educación continua	Postgrados\educación ejecutiva	Postgrados
VENTAJA SOBRE LA COMPETENCIA	Prestigio marca (ESPOL)\pensum	Tecnología\áreas elegantes\red de contactos\convenios	Pensum\ubicación\alianzas estratégicas\perfil profesores	Convalidación del título en exterior\profesores extranjeros
QUE TIPO DE PUBLICIDAD APLICAN	Atl\ Otl	Atl\ Otl	Atl\ Otl	Atl\ Otl

Elaboración: Autores

3.6 MATRIZ MODELO DE NEGOCIO

Gráfico 3.7: Modelo de negocio.



Elaboración: Autores

3.7 VENTAJA DIFERENCIAL

La tecnología dará un respaldo al profesional ya que se implementará una videoteca virtual en la cual se podrá realizar un *feedback* y no perderse detalles importantes de las clases por ausencia, además de implementar la aplicación *google hangout* la cual permitirá recibir clases vía web, la tecnología será la ventaja diferenciadora que generará beneficios al cliente en cuanto al tiempo en su vida profesional.

3.8 POSICIONAMIENTO

3.8.1 POSICIONAMIENTO TÉCNICO

La matriz importancia – resultados reveló que las personas consideran a la unidad de postgrados FEN, como una entidad académica con calidad en cuanto a pensum y además se destacó a esta unidad de postgrado únicamente por ser parte de la ESPOL. Se establecerá un posicionamiento en base a estos resultados relevantes y se destacará la calidad del pensum y la marca ESPOL para generar recordación en el cliente, persuadir al mercado meta y posicionar la marca en el mercado. Los profesionales distinguirán a la marca Espol Escuela de Negocios por la tecnología que

ofrece para impulsar a los profesionales con la calidad que desde siempre la define a la ESPOL como líder en enseñanza de nivel superior.

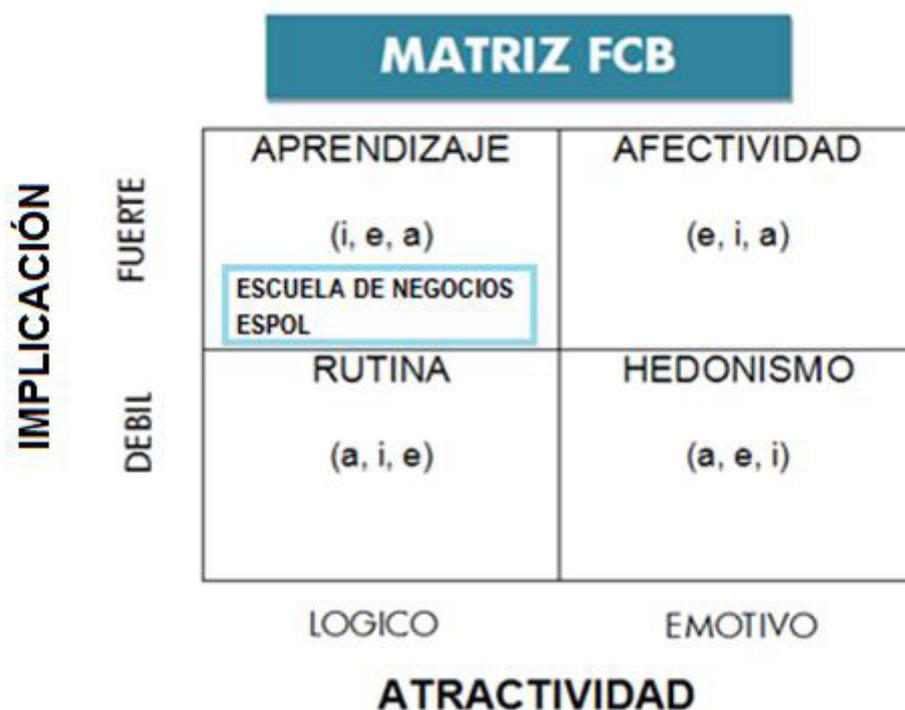
3.8.2 POSICIONAMIENTO PUBLICITARIO

“ IMPULSANDO AL PROFESIONAL DE ÉXITO”

3.9 ANÁLISIS DEL CONSUMIDOR

3.9.1 MATRIZ DE IMPLICACIÓN F.C.B.

Gráfico 3.8: Gráfico Matriz de Implicación F.C.B.



Elaboración: Autores

La matriz de implicación FCB nos sitúa en el primer cuadrante, esta situación corresponde al proceso de aprendizaje de las personas para elegir una entidad académica para estudios de cuarto nivel y capacitaciones de programas empresariales, la cual viene dado por: conocer sus diferentes opciones en cuanto a servicios de postgrados y programas de educación empresarial, evaluar la opción más beneficiosa y finalmente acceder a un programa de postgrado. Los servicios de un costo elevado son esencialmente escogidos por características relevantes.

3.9.2 MATRIZ ROLES Y MOTIVOS

Tabla 3.3: Matriz Roles y Motivos

	¿Quién?	¿Por qué?	¿Cuándo?	¿Cómo?	¿Dónde?
El que Usa	Profesionales con título de tercer y cuarto nivel, Ejecutivos y el Gobierno.	Para satisfacer las necesidades del profesional en ámbitos laborales y de investigación.	En el momento que se crea conveniente incrementar su nivel de conocimiento.	Debe ingresar con los requisitos establecidos para acceder al servicio.	En la entidad académica donde se encuentra ubicado este departamento.
El que Influye	Compañeros de trabajo, amigos y familiares.	Se pueden beneficiar indirectamente.	En el momento de tener que recomendar alguna escuela de postgrado.	La persona puede haber estudiado en la entidad académica recomendada.	En el lugar de trabajo.
El que Decide	El profesional.	Beneficios esperados.	Al analizar los beneficios que ofrecen las diferentes entidades académicas.	Recolectando información en puntos de información, amigos o familiares.	En el Hogar.
El que Compra	El profesional.	Beneficios esperados.	Luego de tomar la decisión de compra.	Cuando esté recibiendo el servicio de la educación.	En la entidad académica donde se encuentra ubicado este departamento.
El que Veta	Terceras Personas.	Experiencias pasadas en entidades académicas.	Cuando estuvo cursando estudios de cuarto nivel.	Personalmente.	Lugar de trabajo, en el Hogar.

Elaboración: Autores

3.10 ESTRATEGIAS

Tabla 3.4: Tipos de Estrategias

TIPO DE ESTRATEGIA	SUB-CLASIFICACION	DESCRIPCION
BASICA	Bajo Costo <u>Diferenciación</u> Alta Segmentación	Dada que el mercado de maestrías en la ciudad de Guayaquil se encuentra saturado, se propone el uso de la tecnología y los vínculos como ventaja competitiva y medio de diferenciación, además de que la marca paraguas ESPOL es ya reconocida en el mercado como una institución de excelencia académica y alto renombre a nivel nacional. Este conjunto de características lograra que la Escuela de Negocios logre posicionarse en el <i>top of mind</i> de los profesionales de tercer y cuarto nivel y la escojan sobre las otras instituciones por que el valor ofrecido será más alto.
COMPETITIVA	Retador Seguidor <u>Líder</u> Nicho de Mercado	La reestructuración y cambio de nombre de la Unidad de Postgrados FEN a Espol Escuela de Negocios constituye una ventaja competitiva por el hecho de llevar el aval de una reconocida marca y utilizarla como marca paraguas, se explotara la relación con esta institución que se posiciona como número uno en el Ecuador, líder en desarrollo, innovación e impartición de conocimiento. Se propone hacer uso de este liderazgo a nivel nacional como estrategia de
CRECIMIENTO	Intensificación <u>Desarrollo de Productos</u> Desarrollo de Mercados Diversificación	Escuela de Negocios ESPOL se mantendrá en el mercado actual y con la propuesta de productos que se ha venido manejando, se buscara penetrar en el mercado haciendo uso de una reestructuración de imagen.

Elaboración: Autores

3.10.1 ESTRATEGIA BÁSICA DE “DIFERENCIACIÓN”

La estrategia básica en la cual se enfocará el plan de marketing es la de “Diferenciación”, puesto que al lanzar la nueva imagen de la unidad de postgrado FEN

se busca acaparar la atención del grupo objetivo generándoles la percepción de exclusividad de servicio, el cual es diferente a los ya existentes en el mercado.

En esta nueva propuesta se ofertará la nueva línea de servicio que esta ofrecerá, la aplicación de una estrategia de comunicación de 360 grados, se resaltara también la ventaja diferenciadora la cual se basará en sus métodos educativos de calidad ligados con la tecnología y los vínculos investigativos que se crearan con el Estado y las compañías.

3.10.2 ESTRATEGIA GLOBAL DE MARKETING

La nueva propuesta de la unidad de postgrados FEN adoptará la postura de líder, ya que posee la gran ventaja de tener como marca paraguas a la mejor Universidad del país como lo es la ESPOL, además de que la preside una trayectoria de prestigio y excelencia académica obtenido en sus 10 años en el mercado, esto facilitará el proceso de posicionamiento y aceptación por parte del grupo objetivo y generará una gran ventaja sobre los competidores.

3.10.3 ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO

Tabla 3.5: Estrategia de Crecimiento.

	Producto actual	Producto nuevo
Mercado actual	Intensificación	Desarrollo de producto
Nuevo mercado	Desarrollo de mercado	Diversificación

Elaboración: Autores

- **Desarrollo de Producto:**

Se establece desarrollar un producto nuevo, que será ofrecido a un mercado ya existente.

3.11 PLANIFICACIÓN DE PRODUCTO

Gráfico 3.9: Planificación de trabajo.

PLANIFICACIÓN DE TRABAJO						
ABRIL 2014 - JUNIO 2015						
TRIMESTRE 1 DEL 2014	TRIMESTRE 2 DEL 2014	TRIMESTRE 3 DEL 2014	TRIMESTRE 4 DEL 2014	TRIMESTRE 1 DEL 2015	TRIMESTRE 2 DEL 2015	TRIMESTRE 3 DEL 2015
-ENERO -FEBRERO -MARZO	-ABRIL -MAYO -JUNIO	-JULIO -AGOSTO -SEPTIEMBRE	-OCTUBRE -NOVIEMBRE -DICIEMBRE	-ENERO -FEBRERO -MARZO	ABRIL -MAYO -JUNIO	-JULIO -AGOSTO -SEPTIEMBRE
Maestría en Gestión de Talento Humano	Planificación Financiera y Gestión del Riesgo	Logística Comercial	Gestión Estratégica de Fidelización de Clientes	Gestión Estratégica de Cuentas Clave	Pensamiento Estratégico: Organización, Clientes y Competidores	Gestión Estratégica del Marketing de Servicios
	Gestión Estratégica del Capital Humano	Dirección estratégica y cambio organizacional	Gestión Estratégica de Proyectos y Riesgos	Gestión y Liderazgo Estratégico	Gestión Estratégica de Logística y Abastecimiento	Programa de marketing estratégico
	Estrategias de Liderazgo Motivacional: El Líder como Coach	Evaluación de Proyectos e inversión		Negociación efectiva	Tributación Gerencial	Fijación estratégica de precios
	Maestría en Finanzas	Maestría en Economía y Dirección de empresas		Maestría en Gestión de Talento Humano	Maestría en Finanzas	Maestría en Economía y Dirección de empresas

Elaboración: Autores

3.12 PLAN DE ACCIÓN

3.12.1 PRODUCTO

Tabla 3.6: Matriz Tipo de Producto.

CLASE DE PRODUCTO	FAMILIA DE PRODUCTOS	NOMBRE COMERCIAL DEL PRODUCTO
PROGRAMAS DE POSTGRADO	FINANZAS	<ul style="list-style-type: none"> Maestría en finanzas.
	ECONOMÍA	<ul style="list-style-type: none"> Maestría en economía y dirección de empresas.
	RECURSOS HUMANO	<ul style="list-style-type: none"> Maestría en gestión del talento humano.
PROGRAMAS EJECUTIVOS	LIDERAZGO	<ul style="list-style-type: none"> Dirección estratégica y cambio organizacional. Estrategias de Liderazgo Motivacional: El Líder como Coach. Gestión Estratégica del Capital Humano. Gestión y Liderazgo Estratégico. Negociación efectiva.
	MARKETING	<ul style="list-style-type: none"> Gestión Estratégica del Marketing de Servicios. Programa de marketing estratégico. Gestión Estratégica de Fidelización de Clientes. Fijación estratégica de precios. Pensamiento Estratégico: Organización, Clientes y Competidores.
	LOGÍSTICA	<ul style="list-style-type: none"> Gestión estratégica de logística y abastecimiento. Logística Comercial.
	FINANCIERO	<ul style="list-style-type: none"> Planificación Financiera y Gestión del Riesgo. Gestión Estratégica de Proyectos y Riesgos. Gestión Estratégica de Cuentas Clave. Evaluación de Proyectos e inversión.
	CONTABLE	<ul style="list-style-type: none"> Tributación.

Elaboración: Autores

3.12.1.1 Programas de postgrado

- **Maestría en finanzas**

El programa busca formar a profesionales de alto nivel competitivo con capacidad de aplicar iniciativa, creatividad, pensamiento crítico y proactividad para dirigir la gestión financiera de las empresas; garantizando el uso eficiente de los recursos en el corto, mediano y largo plazo, obteniendo como resultado la sostenibilidad financiera de las operaciones, tanto en empresas públicas como privadas.

- **Maestría en economía y dirección de empresas**

Se busca desarrollar profesionales con las competencias que un ejecutivo debe poseer para desenvolverse en el área de la administración de empresas, con características diferenciadoras sobre sus pares, la capacidad para analizar el entorno micro y macroeconómico en un contexto global. El programa busca crear nuevas generaciones de profesionales competentes en todas las áreas administrativas de las empresas.

- **Maestría en gestión del talento humano**

Fortalecer la gestión de los responsables de recursos humanos a fin de obtener por cada subsistema una labor profundamente alineada con los objetivos organizacionales, de áreas y de departamentos.

3.12.1.2 Programas Ejecutivos

Tiene como objetivo principal generar un certificado internacionalmente reconocido para ejecutivos, empresas y entidades gubernamentales, que deseen aprender y adquirir nuevos conocimientos para desarrollar proyectos y mejorar su productividad en sus puestos de trabajo.

Se gestionará el vínculo con varias compañías importantes a nivel nacional para desarrollar pasantías e investigaciones con los estudiantes, además de que se negociará con el Estado la prioridad de capacitar a todos sus funcionarios con los programas de educación profesional.

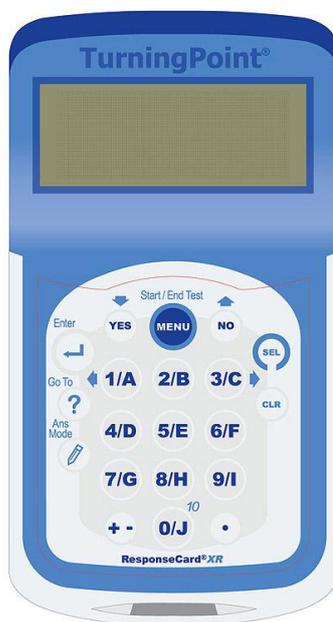
Además de que al final de cada programa cada participante desarrollará un proyecto de investigación ligado a la realidad nacional y planteara su solución, para así poder entrar al concurso que se creará junto al Estado y se escogerá al mejor para ser aplicado y reconocido a nivel de Gobierno.

3.12.1.2.1 Métodos de enseñanza

Mejorar la calidad de la educación y el conocimiento, analizando las últimas tendencias, herramientas y técnicas más avanzadas. Diseñando estrategias y tácticas de éxito con respuestas de eficiencia y calidad que generen la permanencia de las empresas en entornos competitivos

- **Clickers**

Figura 3.1: Clickers



Fuente: Página web Turning Technologies

Mediante este método se incentivará la participación activa en clases, el ambiente dentro de cuestiones con un grado de polémica alto serán resueltas de una forma global, además nos servirán para conocer las respuestas erradas de los alumnos y corregir al momento las lagunas que se les presentan, las decisiones o resultados serán reflejados de una manera conjunta teniendo en cuenta la capacidad de todos los profesionales para dar su opinión. Esta herramienta permite la participación activa de todos los alumnos y proporciona al profesor retroalimentación inmediata. Este método se utiliza actualmente en todas las áreas y niveles de enseñanza, ya que se lo considera eficiente para el aprendizaje y desenvolvimiento del estudiante.

- **Google Hangout**

Figura 3.2: El Presidente de los Estados Unidos Barack Obama en conferencia mediante Google Hangout.



Fuente: Página Web El Sitio Geek

Esta herramienta digital será utilizada por profesionales que necesiten ausentarse de la clase por asuntos de importancia, los usuarios tendrán la oportunidad de recibir sus clases en el mismo instante que estas se dicten, el porcentaje que cubre esta herramienta es de 10% de asistencia.

- **Video-Teca**

Figura 3.3: Videoteca Virtual.



Elaboración: Autores

Esta herramienta la encontraremos en la página oficial de la Escuela de negocios (ESPOL), la cual contará con videos de las partes principales de las clases explicadas. Esta herramienta será esencial para los profesionales al momento de realizar un feedback para sus proyectos o tareas dentro de sus estudios.

3.12.1.3 Requisitos para cada tipo producto

- **Requisito para programas de posgrado:**
 - Copia del Título Universitario de tercer nivel, notariado
 - Hoja de vida
 - Copia de cédula de identidad
 - Certificado de votación
 - Dos fotografías tamaño pasaporte
 - Plan de Financiamiento
 - Test de Admisión (Inversión \$40.00 dólares americanos)
 - Entrevista con Coordinador de Postgrado.
- **Requisitos para programas ejecutivos:**
 - Entrevista con Coordinador de Postgrado previo al registro.

3.12.1.4 Manejo de Imagen

3.12.1.4.1 Manejo de marca

Gráfica 3.10: Manejo de marca (Espol Escuela de Negocios).



Elaboración: Autores

La ESPAE lleva siendo parte de la ESPOL por ya 30 años, se plantea que Espol Escuela de Negocios maneje una imagen alineada con el mismo estilo, creando una conexión entre ambas marcas para poder aprovechar el reconocimiento que esta ya tiene en el mercado.

3.12.1.4.2 Replanteamiento de imagen

- **Logo actual del departamento de postgrados FEN**

Figura 3.4 logo Departamento de postgrado FEN



Fuente: Página Web Unidad de Postgrado FEN.

- **Creación de la nueva imagen “ESPOL Escuela de Negocios”**

Figura 3.5: Logotipo ESPOL Escuela de Negocios (Fondos Claros).



Elaboración: Autores

Figura 3.6: Logotipo ESPOL Escuela de Negocios (Fondos Oscuros).



Elaboración: Autores

- **Selección de los colores:**

La gama de colores con los que se ha trabajado esta nueva imagen fue basada en la misma línea del estilo de ESPAE y ESPOL, además de que cada color proyecta un significado representativo para nuestra imagen.

Blanco: El blanco se asocia a la luz, se le considera el color de la perfección, significa seguridad, tiene una connotación positiva. Puede representar un inicio afortunado.

Dorado: El color dorado, se le asocia con el sol, la abundancia (riquezas), el poder, con los grandes ideales, la sabiduría y los conocimientos. Es un color que revitaliza la mente, las energías y la inspiración.

Azul: El azul es el color del cielo y del mar significa; estabilidad y profundidad, representa la lealtad, la confianza, la sabiduría, la inteligencia y la verdad, se le considera un color beneficioso tanto para el cuerpo como para la mente retarda el metabolismo y produce un efecto relajante, es adecuado para promocionar productos de alta tecnología o de alta precisión.

Negro: El negro representa poder, elegancia, formalidad, es el color más enigmático y se asocia a la autoridad, fortaleza, prestigio y seriedad.

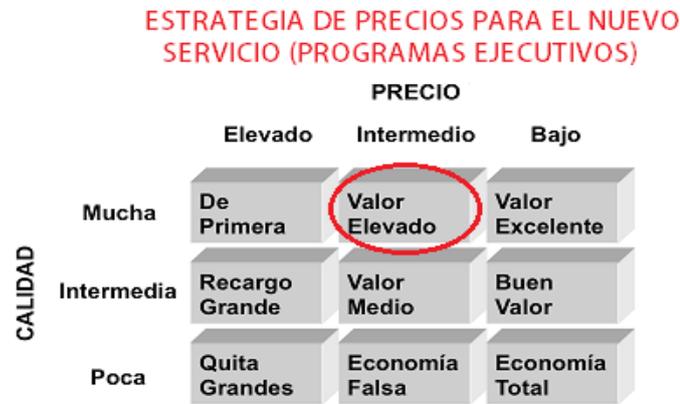
Gris: El color gris representa estabilidad, inspira la creatividad y simboliza al éxito.

3.12.2 PRECIO

La estrategia de precios para la implementación del nuevo servicio de programas ejecutivos se lo determinó usando el cuadro de precio-calidad, en el cual nos situamos en la estrategia del valor elevado, se desea ofrecer calidad a un precio bajo en el mercado. Espol Escuela De Negocios ofrecerá un respaldo de 50 años de éxito proyectando a profesionales de alto nivel académico a costos considerados asequibles en el mercado.

La Espol Escuela de Negocios ofrecerá la tecnología como ventaja diferenciadora en el mercado, lo que se pretende con esta estrategia es causar un fuerte impacto y ganar participación. Se manejará una estrategia de precios en referencia a la competencia directa, en diferentes casos se podría cambiar los precios debido a las acciones de la competencia directa. La competencia puede optar por mantener el precio, reducirlo, subirlo o adoptar una estrategia de liderazgo

Gráfico 3.11: Matriz (Precio-Calidad)



Elaboración: Autores

3.12.3 PLAZA

ESPOL Escuela de Negocios se encontrara ubicado dentro de las instalaciones de la Facultad de Economía y Negocios, en el campus Gustavo Galindo, de la Escuela Superior Politécnica del Litoral.

Figura 3.7: Ubicación de la ESPOL Escuela de Negocios (Mapa de Guayaquil).



Fuente: Página web de google mapas

Figura 3.8: Instalaciones de la “Espol Escuela de Negocios”



Fuente: Página Web de la FEN (Facultad de Economía y Negocios)

3.12.4 PROMOCIÓN

Actualmente las estrategias promocionales se han convertido en un recurso para adicionar valor a los bienes o servicios que se ofertan es por esto que se ha decidido aplicar distintas propuestas promocionales para lanzar esta nueva marca, abarcar mercado, generar impacto y recordación. Se aplicará una línea promocional basada en la estrategia de comunicación de 360 grados la cual se divide en ATL, BTL Y OTL

3.12.4.1 MEDIOS ATL

Se desarrollará una campaña agresiva, intensiva y de alta cobertura, se pautará en prensa y revistas.

- **Prensa y Revista:**

Se realizarán insertos publicitarios en diario El Universo con un total de 60.000 impresiones, distribuidos en los meses de enero, abril y junio, para lo cual se tomará un domingo de cada mes para insertar 20.000 impresiones respectivamente. También se pautará con diario El Universo tres publicaciones en el mes de diciembre, distribuidas semanalmente en los días domingos, la publicación será de media página y estará ubicada en la sección del Gran Guayaquil.

Se pautará con la revista del teatro Sánchez Aguilar para los meses de octubre, noviembre, diciembre, enero y febrero, una publicación de página completa en la parte media de la revista. Además se pautará en la revista del Río, la cual tiene una publicación mensual y es de circulación gratuita en la vía Samborondon - Aurora en las urbanizaciones privadas tales como; Estancias del Río, Matices, Fuentes del Río, Cataluña, Milán, Villa-club, La joya, Plaza Madeira, Santa María Casa Grande, Altos del Río, San Antonio, Bonaterra, El Condado, La Delicia y Volare. También circula gratuitamente en urbanizaciones vía a la costa.

Briefing de Medios:

Tabla 3.7: Briefing de medios.

MEDIO	FORMATO	CANTIDAD	DÍAS	PRECIO	GASTO
Diario El Universo	Inserto	20000	1	\$0.18	\$3,600
Revista Del Rio	Media pagina	1 quincenal	30	\$15.00	\$30
ABRIL 2014					
MEDIO	FORMATO	CANTIDAD	DÍAS	PRECIO	GASTO
Diario El Universo	Inserto	20000	1	\$0.18	\$3,600
Revista Del Rio	Media pagina	1 quincenal	30	\$15.00	\$30
MAYO 2014					
MEDIO	FORMATO	CANTIDAD	DÍAS	PRECIO	GASTO
Revista Del Rio	Media pagina	1 quincenal	30	\$15.00	\$30
Página web América Economía	Full banner	mensual	30	\$1920	\$1,920
JUNIO 2014					
MEDIO	FORMATO	CANTIDAD	DÍAS	PRECIO	GASTO
Diario El Universo	Inserto	20000	1	\$0.18	\$3,600
Revista Del Rio	Media pagina	1 quincenal	30	\$15.00	\$30
AGOSTO 2014					
MEDIO	FORMATO	CANTIDAD	DÍAS	PRECIO	GASTO
Página web América Economía	Full banner	mensual	30	\$1920	\$1,920
OCTUBRE 2014					
MEDIO	FORMATO	CANTIDAD	DÍAS	PRECIO	GASTO
Revista Teatro Sánchez Agullar	Página completa	Mensual	30	\$360	\$360
NOVIEMBRE 2014					
MEDIO	FORMATO	CANTIDAD	DÍAS	PRECIO	GASTO
Página web América Economía	Full banner	mensual	30	\$1920	\$1,920
Revista Teatro Sánchez Agullar	Página completa	Mensual	30	\$360	\$360
DICIEMBRE 2014					
MEDIO	FORMATO	CANTIDAD	DÍAS	PRECIO	GASTO
Diario El Universo	Media pagina	Semanal	3	\$352.94	\$1,059
Revista Teatro Sánchez Agullar	Página completa	Mensual	30	\$360	\$360
ENERO 2015					
MEDIO	FORMATO	CANTIDAD	DÍAS	PRECIO	GASTO
Diario El Universo	Inserto	20000	1	\$0.18	\$3,600
Revista Teatro Sánchez Agullar	Página completa	Mensual	30	\$360	\$360
FEBRERO 2015					
MEDIO	FORMATO	CANTIDAD	DÍAS	PRECIO	GASTO
Revista Del Rio	Media pagina	1 quincenal	30	\$15.00	\$30
Revista Teatro Sánchez Agullar	Página completa	Mensual	30	\$360	\$360
ABRIL 2015					
MEDIO	FORMATO	CANTIDAD	DÍAS	PRECIO	GASTO
Diario El Universo	Inserto	20000	1	\$0.18	\$3,600
Revista Del Rio	Media pagina	1 quincenal	30	\$15.00	\$30
JUNIO 2015					
MEDIO	FORMATO	CANTIDAD	DÍAS	PRECIO	GASTO
Diario El Universo	Inserto	20000	1	\$0.18	\$3,600
Revista Del Rio	Media pagina	1 quincenal	30	\$15.00	\$30
TOTAL					\$30,429

Elaboración: Autores

3.12.4.2 MEDIOS OTL

De acuerdo a los resultados obtenidos en un previo análisis del mercado de las redes sociales, se ha decretado que los medios con mayor nivel de cobertura son: Facebook, twitter, *linkedin*, *RSS* y *YouTube*, es por esto que “Espol Escuela de Negocios” maneja su perfil en cada uno de estos medios.

- Capacítate del diario El Universo – Canal de YouTube

El Canal Capacítate de diario el universo en la red social YouTube realiza entrevistas a profesionales de empresas reconocidas e innovadoras, donde se analizan diferentes tópicos. Espol Escuela de Negocios realizaría un acercamiento para pactar una entrevista, a la cual podría asistir el coordinador de la Escuela de Negocios y conversar acerca de los principales atributos, ventajas y beneficios que ofrece la unidad académica.

- Espol Escuela de Negocios TV - Canal de YouTube

Se creará un canal en YouTube donde la Espol Escuela de Negocios pondrá a disposición de los usuarios y suscriptores del canal, diferentes entrevistas con profesionales de éxito, profesores de la Escuela de Negocios y estudiantes de la misma. En este canal se mostrarán los beneficios que ofrece la unidad académica en aspectos académicos, de infraestructura, de tecnología, entre otros. También se busca captar a la mayor cantidad de suscriptores.

- Podcast (RSS)

Con los Podcast se busca tener informado al mercado objetivo de la oferta que hace la ESPOL Escuela de Negocios con una visible calidad en los aspectos más importantes para un profesional de éxito y noticias relevantes dentro de la unidad académica.

3.12.4.3 MEDIOS BTL

Esta técnica publicitaria se basa en el empleo de formas no convencionales de comunicación para mercadeo dirigido a grupos objetivos específicos. La aplicación de este tipo de promoción de servicio se ejecuta mediante acciones que se distinguen por la aplicación de un gran nivel de creatividad, sentido de la oportunidad, altas expectativas y sorpresas. Al ejercer este modelo promocional se genera la creación de canales novedosos para la proyección publicitaria.

Luego de haber realizado un análisis comparativo entre las diferentes estrategias promocionales que la competencia aplica se descubrió que el BTL es un medio no explotado, razón por la cual se ha decidido aplicarlo.

- **Activación: “El Próximo Gerente”**

Este afiche publicitario será ubicado en los baños de la Espol en cada uno de los espejos y a su vez se armara una estructura en la cual las personas podrán poner sus caras y tomarse fotos, dichas estructuras serán ubicadas en la avenida 9 de

Plan de Marketing para mejora de la Unidad de Postgrado de FEN ESPOL aplicando el sistema de benchmarking

Octubre , en la plaza de sol , en la plaza Sonesta y en la francisco de Orellana específicamente en el área del Wall tarde center , esta activación generara un gran impacto sobre la persona que se refleje en el área del afiche y también en los que se tomen la foto y se proyecten que su éxito está asegurado con nosotros y así desencadenando también un estímulo de recordación e impacto.

Figura 3.9: BTL (El próximo gerente masculino)



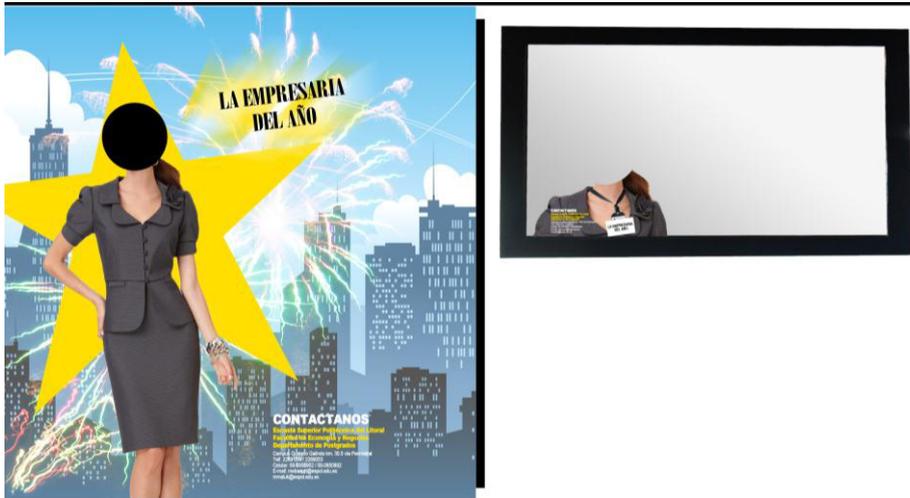
Elaboración: Autores

Figura 3.10: BTL (El próximo gerente masculino2)



Elaboración: Autores

Figura 3.11: BTL (El próximo gerente femenino)



Elaboración: Autores

Figura 3.12: BTL (El próximo gerente femenino2)



Elaboración: Autores

- **Activación: Recorrido de Marca**

Gracias a la creación de la alianza estratégica entre “Espol Escuela de Negocios” y la cooperativa de taxis “Centro Cívico” se ha desarrollado la siguiente estrategia: se pondrá un sticker del logo y slogan de la entidad en el vidrio trasero de cada uno de los 32 taxis que posee la cooperativa los cuales circulan por toda la ciudad durante todo el día, además se ubicara un Flyer en la parte trasera del asiento del conductor con la información sobre los programas de postgrados y de educación ejecutiva.

Sticker:

Figura 3.13: Sticker para autos (ESPOL Escuela de Negocios)



Elaboración: Autores

Flyer

Figura 3.14.: Flyer (Modelo) (Véase en anexo 3.4)

Material P.O.P

Se creara una línea completa de merchandaising personalizado para cada uno de los usuarios de la escuela de negocios para empezar a incentivar la fidelización de la marca, generándoles más que un vínculo académico un vínculo sentimental hacia la institución

EL OAS (obsequio adherido al servicio) será: taza, agenda, tarjeta *usb*, pluma, llavero personalizado con el nombre de cada usuario.

- **Activación: Publicando Estudiantes**

Se creará una revista en la cual serán publicados los diferentes artículos que los estudiantes deseen publicar sobre los diversos tema, análisis e investigaciones de impacto nacional e internacional que ellos elijan, además de la publicación de un cuadro de reconocimientos por sus logros y destacamentos laborales y académicos, la revista será distribuida de manera virtual y física una vez cada mes durante el periodo lectivo.

3.12.4.4 Relaciones Públicas:

El director de la Escuela de Negocios acudirá a varias entrevistas en los programas de noticias nacionales para hablar y publicitar a la entidad, además de que asistirá a los programas de los canales de las universidades, como lo es ESPOL tv y el canal de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil.

Plan de Marketing para mejora de la Unidad de Postgrado de FEN ESPOL aplicando el sistema de benchmarking

Tabla 3.8: Calendarización relaciones publicas.

TRIMESTRE 2 DEL 2013 -ABRIL -MAYO -JUNIO	ESPOL TV					
TRIMESTRE 3 DEL 2013 -JULIO -AGOSTO -SEPTIEMBRE	La Noticia en la Comunidad	ESPOL TV	Canal de la UCSG	Telemundo (Ecuavisa)		
TRIMESTRE 4 DEL 2013 -OCTUBRE -NOVIEMBRE -DICIEMBRE	ESPOL TV	Canal de la UCSG	En contacto	El club de la mañana	ESPOL TV	Canal de la UCSG
TRIMESTRE 1 DEL 2014 -ENERO -FEBRERO -MARZO	24 horas (Teleamazonas)	ESPOL TV	Canal de la UCSG			
TRIMESTRE 2 DEL 2014 -ABRIL -MAYO -JUNIO	ESPOL TV	Canal de la UCSG				
TRIMESTRE 3 DEL 2014 -JULIO -AGOSTO -SEPTIEMBRE	La TV (GAMA TV)	ESPOL TV	Canal de la UCSG			

Elaboración: Autores

3.13 CONCLUSIONES GENERALES

Con el lanzamiento de una nueva imagen se espera lograr el posicionamiento deseado así como alcanzar un mayor número de estudiantes lo cual a la larga significan más ingresos para la institución, ingresos que se usaran para mantener las estrategias planteadas en el capítulo y en el futuro agregar nuevas estrategias que se ajusten a las necesidades de ese tiempo las cuales tendrán el propósito inculcar la fidelidad a nuestros usuarios y a su vez incrementar la participación de mercado.



CAPÍTULO 4

ANÁLISIS FINANCIERO

Cuentas Claves // Flujo de caja proyectado // Balance General del proyecto

BENCHMARKING

4.1 DEFINICIÓN DE INGRESOS Y EGRESOS

Espol Escuela de Negocios

4.1.1 INGRESOS

Los ingresos se definen por tipo de maestrías ofrecidas, en este caso se clasificarán según la maestría y cursos con precios promedios.

Se establecen los siguientes precios por las maestrías proporcionadas:

DESCRIPCIÓN	VALOR UNITARIO	USUARIOS ANUALES	NÚMERO DE CURSOS ANUAL	TOTAL PROYECTADO ANUALMENTE
Maestría Talento Humano	\$10.300,00	22	1	\$199.952,96
Maestría Finanzas	\$8.200,00	30	1	\$199.952,96
Maestría Economía	\$8.200,00	22	1	\$199.952,96
TOTAL				\$359.858,87
Curso Nacional	\$350,00	150	6	\$105.000,00
Curso Extranjero	\$500,00	50	2	\$105.000,00
TOTAL				\$210.000,00

Los precios de las maestrías y cursos no presentan descuentos.

4.1.2 EGRESOS

Se han considerado los siguientes valores de egresos, los cuales permitan un mejor entendimiento de los costos y gastos en los que se incurrirá.

4.1.2.1 Gastos de Administración y Ventas

Se consideran dos rubros importantes como lo son los sueldos y salarios, y los gastos de promoción de ventas:

Sueldos y Salarios	Valor Unitario Trimestral	Valor Anual
Profesores de maestría	\$2.400,00	\$9.600,00
Coordinador Académico	\$1.000,00	\$4.000,00
Administrativos	\$500,00	\$2.000,00
Profesores de Cursos Nacionales	\$5.760,00	\$23.040,00
Profesores de Cursos Extranjeros	\$5.400,00	\$21.600,00
Comisión*	\$600	\$2.400,00
TOTAL	\$15.660,00	\$62.640,00

Plan de Marketing para mejora de la Unidad de Postgrado de FEN ESPOL aplicando el sistema de benchmarking

Publicidad Maestrías	Valor unitario Trimestral	Valor Anual
Artes	\$264,71	\$1.058,84
Publicidad en Diarios	\$1.058,00	\$4.232,00
Banners	\$247,06	\$988,00
Afiches	\$352,94	\$1.411,76
Publicidad Cursos	Valor unitario Trimestral	
Trípticos	\$250,00	\$1.000
Publicidad en Diarios, Revistas, web	\$3.000,00	\$12.000
Afiches	\$300,00	\$1.200
Material POP	\$1.500,00	\$6.000
BTL	\$300,00	\$1.200
TOTAL	\$7.272,71	\$29.090,06

4.1.3 INVERSIÓN NETA

Como inversión neta, se tiene el valor total a utilizar en la renovación de la marca:

Inversión	Valor Unitario
Inversión	\$48.650,00

4.1.4 GASTOS GENERALES

Se invertirá en equipos, materiales, alimentación que permitan la gestión de los cursos y maestrías de la escuela de Negocios Espol:

Equipos/Materiales/Alimentación	Valor Unitario
Material Maestría	\$16,80
Material Cursos	\$25,00
Break	\$27,00
Clickers	\$40,00
Equipos Audio y Video (compra 1)	\$800,00
Equipos Audio y Video (Compra 2)	\$850,00
TOTAL	\$1.758,80

4.1.5 DEPRECIACIÓN

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	Año			TOTAL
		1	2	3	
5	Equipos de Audio y Video (Web)	\$ 266.67	\$ 266.67	\$266.67	\$ 800.00
5	Equipos de Audio y Video (Grabadora)	\$ 283.33	\$ 283.33	\$ 283.33	\$ 850.00
40	Clickers	\$700.00	\$700.00	\$700.00	\$7.000,00

4.2 CONSTRUCCIÓN DEL FLUJO DE CAJA

Definidos los ingresos y egresos para el proyecto, se presenta a continuación el flujo de caja proyectado a 6 años. Información más puntual y específica, se encuentra en el apartado de ANEXOS.

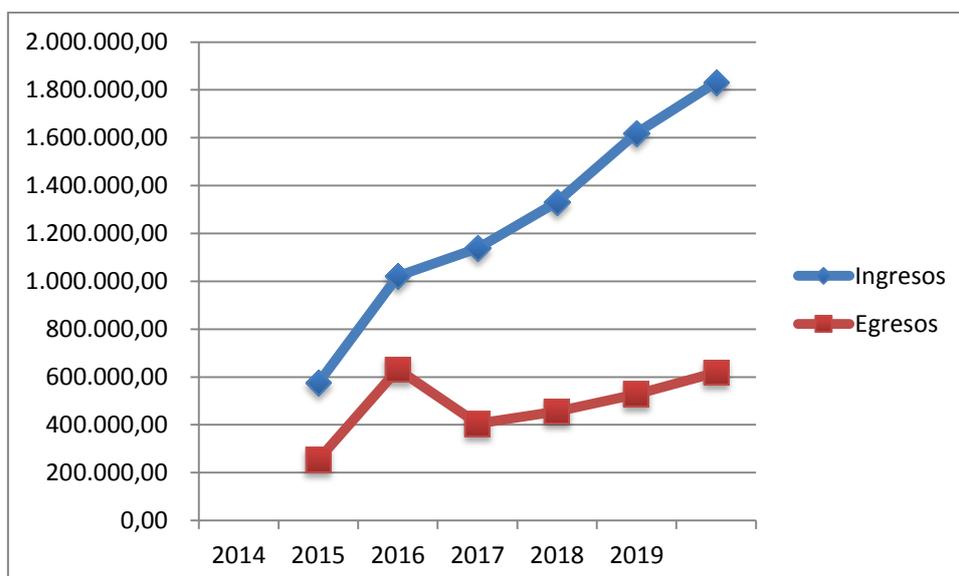
FLUJO NETO EFECTIVO		2014	2015	2016	2017	2018	2019
INGRESOS							
Cursos		215.000,00	364.500,00	320.250,00	331.537,50	401.861,25	353.075,63
Maestrías		359.858,87	656.955,67	817.155,21	999.704,67	1.217.831,41	1.478.422,92
	Ingresos Totales	574.858,87	1.021.455,67	1.137.405,21	1.331.242,17	1.619.692,66	1.831.498,55
EGRESOS							
Gastos Administrativos y de ventas		91.505,60	371.227,20	118.915,40	126.722,87	136.488,26	101.599,29
Gastos Generales		134.283,68	231.757,58	257.202,72	299.798,47	363.142,06	487.537,35
Gasto Publicitario		29.094,12	29.094,12	29.094,12	29.094,12	29.094,12	29.094,12
	Egresos Totales	254.883,40	632.078,90	405.212,24	455.615,46	528.724,44	618.230,76
Depreciación (Clickers)		700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00
Depreciación(Audio y Video)		266,67	266,67	266,67	283,33	283,33	283,33
INVERSIÓN							
		48.650,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
UTILIDAD BRUTA		270.358,81	631.112,24	404.245,57	454.632,12	527.741,11	617.247,43
IMPUESTO 0%	0%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Depreciación (Clickers)		700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00
Depreciación(Audio y Video)		266,67	266,67	266,67	283,33	283,33	283,33
FNE		271.325,47	632.078,90	405.212,24	455.615,46	528.724,44	618.230,76

4.3 ESTADO DE RESULTADOS

Ya construido el flujo de caja se procede a la elaboración del estado de resultados, agrupando los costos y gastos, como se indica en el siguiente cuadro:

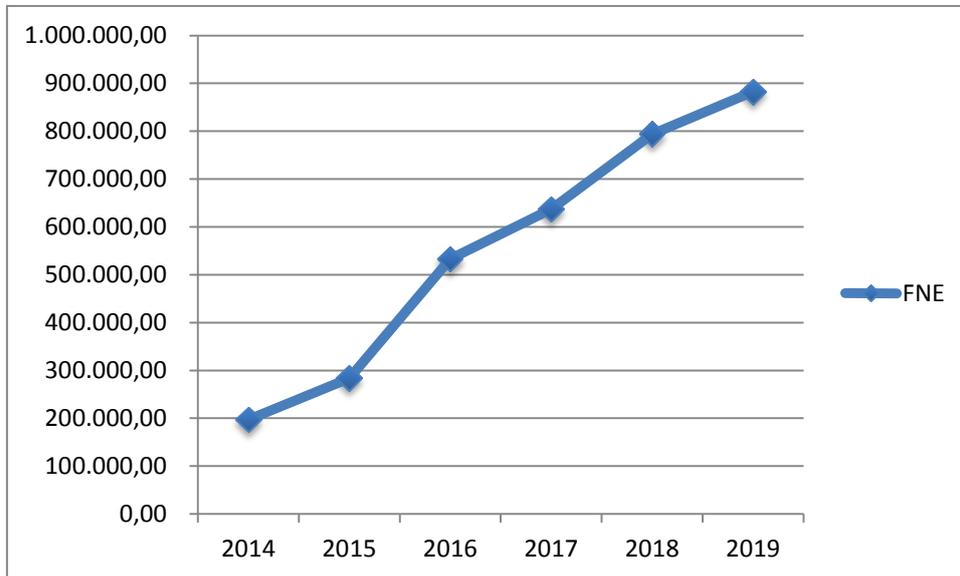
ESTADO DE RESULTADOS	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Ventas	574.858,87	1.021.455,67	1.137.405,21	1.331.242,17	1.619.692,66	1.831.498,55
Costo de venta	254.883,40	632.078,90	405.212,24	455.615,46	528.724,44	618.230,76
Utilidad Bruta	319.975,47	389.376,77	732.192,97	875.626,72	1.090.968,22	1.213.267,79
Gastos Financieros	48.650,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
DEPRECIACIÓN						
Equipo Audio y Video (1)	266,67	266,67	266,67	0,00	0,00	0,00
Equipo Audio y Video (2)	0,00	0,00	0,00	283,33	283,33	283,33
Material Didáctico (Clickers)	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00
Utilidad del Ejercicio	272.292,14	390.343,43	733.159,64	876.610,05	1.091.951,55	1.214.251,12
Utilidad Neta	272.292,14	390.343,43	733.159,64	876.610,05	1.091.951,55	1.214.251,12

Gráfico 4.1: Ingresos vs. Egresos para ESPOL Escuela de Negocios



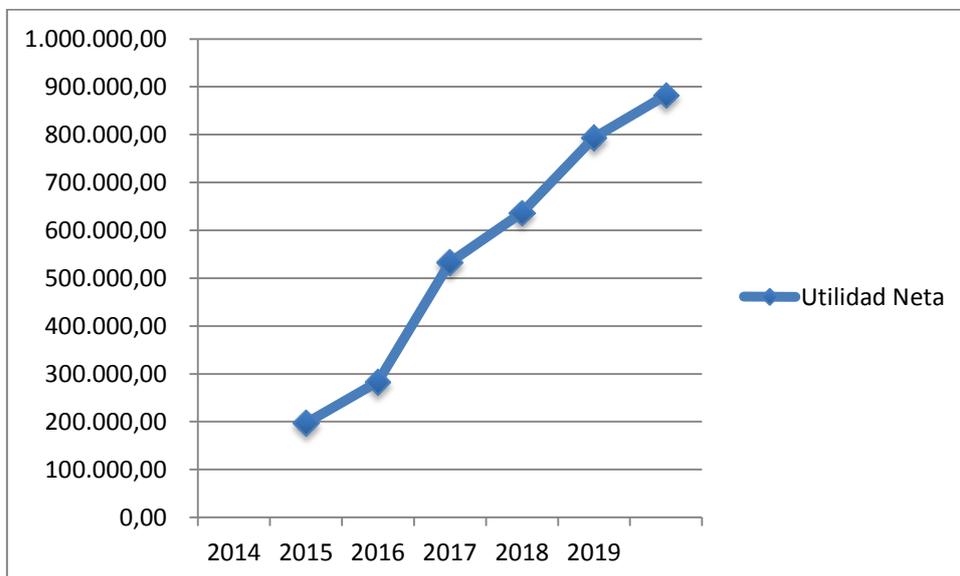
Elaboración: Autores

Gráfico 4.2: Flujo Neto de Efectivo – ESPOL Escuela de Negocios



Elaboración: Autores

Gráfico 4.3: Estado de Resultados – ESPOL Escuela de Negocios



Elaboración: Autores

4.4 CONCLUSIÓN

Como se ha podido apreciar en el flujo de caja, estado de resultado y gráficas, a partir del primer año se empieza a generar utilidad. Los ingresos superan a los egresos anualmente en cada uno de los años que se ha proyectado y es por esto que se decreta que el proyecto es económicamente viable, rentable y sustentable.



**CONCLUSIONES Y
RECOMENDACIONES**

Conclusiones:

- Se mejorará la percepción de los usuarios y no usuarios, hacia la Unidad de postgrado FEN con el diseño y la propuesta de la nueva imagen, ya que con base a los resultados de la investigación de mercado se ha obtenido una reacción de aceptación y agrado hacia la propuesta de la misma
- El análisis situacional y del entorno, indica la atractividad de este mercado y una posición competitiva a explotar en él.
- El lanzamiento de la nueva línea de servicios de los programas empresariales es totalmente viable y sustentable
- Los Ingresos mejorarán a partir del primer año de funcionamiento de Espol Escuela de Negocios, obteniendo así un desarrollo sustentable tanto para la escuela como para la querida *Alma Matter, la FEN*.
- La apreciación del mercado hacia la marca paraguas Espol es positiva e inclusive se demostró que la vinculación de la palabra marca Espol con la propuesta de postgrado es aún más fuerte que la competencia ESPAE que también es una entidad de la ESPOL y ya lleva 30 años dominando mercado.

Recomendaciones:

- Se recomienda aplicar todo el plan de acción que se ha desarrollado en este proyecto, basándolo en una estrategia de comunicación de 360 grados, desarrollando promociones comprendida en ATL, BTL y OTL.
- Renovar la imagen de la Unidad de Postgrado FEN, replanteándola y relanzándola como la nueva Escuela de Negocios de la Espol, para generar el mayor impacto posible, abarcar mercado, y aprovechar todos los beneficios que la marca paraguas desencadena en todos los usuarios del mercado.
- Aplicar la propuesta de implementación de las herramientas tecnológicas propuestas para el desempeño catedrático.
- Gestionar la implementación de todas las alianzas estratégicas que se han propuesta a lo largo del proyecto para asegurar el éxito del mismo.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

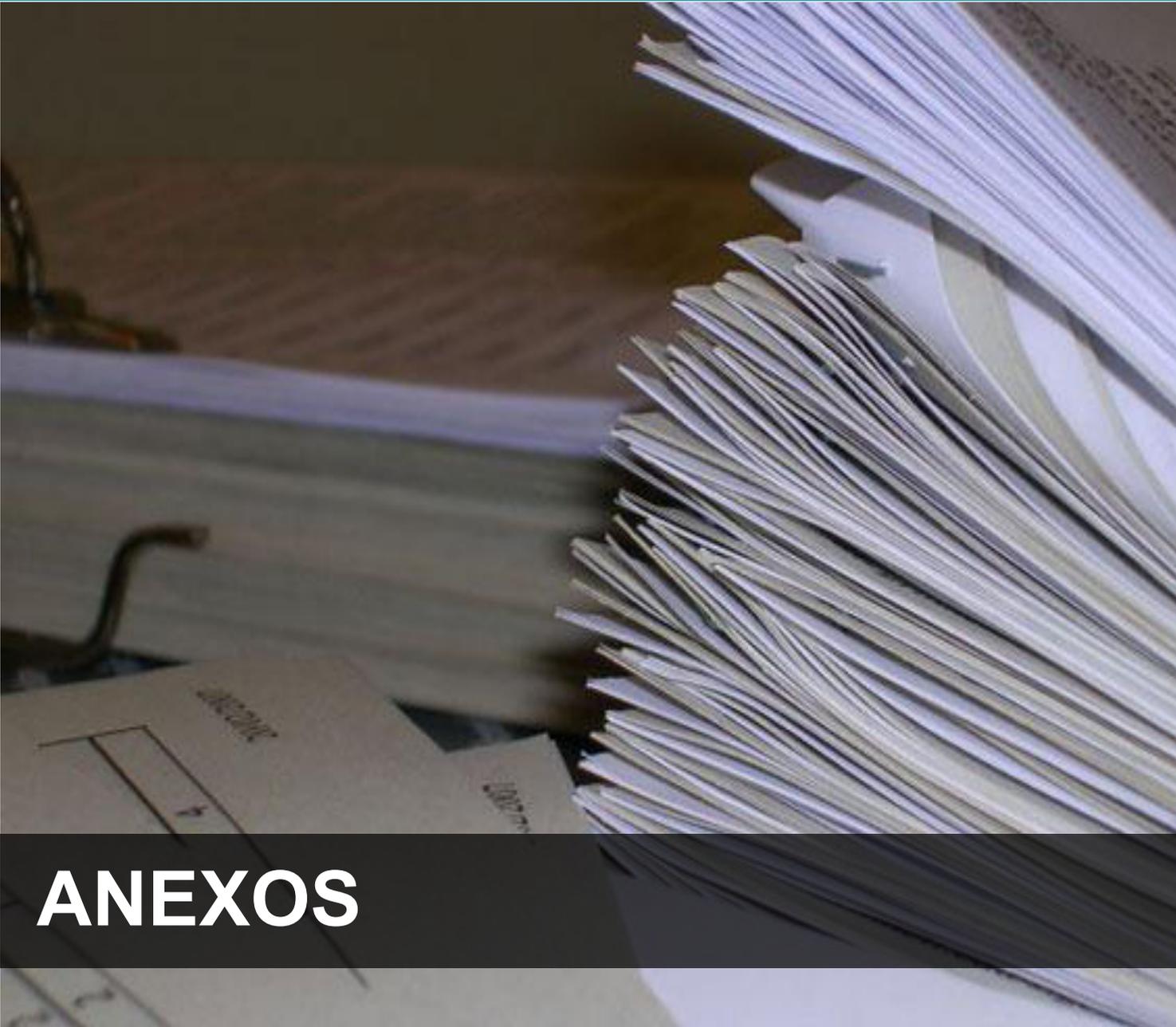
PORTER, Michael. Estrategia Competitiva, Técnicas para el análisis de la Empresa y sus Competidores, Año 2009, 456 p.

KOTLER, Philip / Armstrong Gary, Mercadotecnia, Prentice Hall, Sexta Edición, México, Año 1996, 826 p.

LAMBIN, Jean Jaques, Marketing Estratégico, Edit. McGraw-Hill, 3ª Ed., España, Año 1995, 610 p.

KOTLER, Philip, Kevin Lane Keller, Edit. Addison-Wesley, 14 Edition, 866 P.

SPENDOLINI, Michael J. , Editorial Norma , año 2005 , 318 p.



ANEXOS



2.1) **FORMATO DE ENTREVISTA A PROFUNDIDAD.**

INTRODUCCIÓN

Buenos días / tardes. Somos estudiantes de la Escuela Superior Politécnica del Litoral de la Facultad de de Economía y Negocios estamos realizando esta entrevista con el objetivo principal de detectar las motivaciones y actitudes que han hecho tomar la decisión de entrar a una unidad o escuela de postgrado específica, además analizar la percepción de ellos hacia un servicio de postgrado y su conocimiento acerca de los servicios que ofrece el departamento de postgrados FEN.

ENTREVISTA

1. ¿En qué escuela de negocios usted realizo sus estudios profesionales de cuarto nivel?
2. ¿Cuántas opciones de escuela de negocios tuvo usted para elegir, antes de llegar a la decisión final?
3. ¿Cómo obtuvo información de la escuela de negocios en la que usted realizo sus estudios? Describame, que pasos usted tuvo que seguir para registrarse en esta institución.
4. ¿Cuál cree usted que fue la característica determinante para elegir a esta institución?
5. ¿Cuáles son las principales escuelas de postgrado que vienen a su mente?
6. ¿Usted ah escuchado hablar del departamento de postgrado FEN?
7. ¿Usted sabe dónde está ubicado el departamento de postgrado FEN?
8. ¿Qué características esenciales debe tener un servicio de postgrado?
9. ¿Qué importancia usted cree que los profesionales le otorgan a una doble titulación en el extranjero?
10. ¿Usted cree que afecta a la percepción de las personas, que una unidad de postgrado este ligada a universidad pública?
11. ¿Considera usted que hoy en día los profesionales deberían empezar sus estudios de cuarto nivel una vez terminados sus estudios de pregrado o deberían ganar la experiencia necesaria para realizarlos?
12. Finalmente, ¿Podría usted señalarmos tres características básicas o esenciales que el servicio de posgrado debería tener?

2.2) FORMATO DE CUESTIONARIO PARA ENCUESTA.

INTRODUCCION

Buenos días / tardes. Somos estudiantes de la Escuela Superior Politécnica del Litoral de la Facultad de de Economía y Negocios estamos realizando una investigación de mercado. Su opinión es muy importante para la investigación porque servirá para tomar decisiones importantes con relación a temas de marketing.

CUESTIONARIO

- 1) Podría decirnos si en la actualidad está cursando o desea cursar un programa de maestría en alguna Universidad o escuela de negocios de la ciudad de Guayaquil.

Si está cursando ¿Qué universidad o escuela? _____ (pasar a pregunta 2)

Si quiere cursar ¿Dónde? _____ (pasar a pregunta 3)

No desea / no está cursando (terminar encuesta)

- 2) Dentro de esta escala de 1 a 5 , donde 5 es "Muy Satisfecho" y 1 es "Nada satisfecho", indique qué tan satisfecho se encuentra con su universidad o escuela de negocios actual en la ciudad de Guayaquil en cuanto a:

ASPECTOS	Nada Satisfecho				Muy Satisfecho
Ubicación adecuada	1	2	3	4	5
Duración de la carrera	1	2	3	4	5
Pensum académico	1	2	3	4	5
Perfil de Profesores	1	2	3	4	5
Aulas e infraestructura	1	2	3	4	5
Becas	1	2	3	4	5
Flexibilidad de horarios (cumplir con la asistencia)	1	2	3	4	5
Convenio con universidades internacionales	1	2	3	4	5
Títulos convalidados en el exterior	1	2	3	4	5
Precios / Costos	1	2	3	4	5

- 3) Dentro de esta escala del 1 al 10, donde 1 es lo más importante y 10 lo menos importante, coloque el orden de importancia de los siguientes atributos para usted:

ATRIBUTOS	NIVEL DE IMPORTANCIA
Ubicación adecuada	
Duración de la carrera	
Pensum académico	
Perfil de Profesores	
Aulas e infraestructura	
Becas	
Flexibilidad de horarios (cumplir con la asistencia)	
Convenio con universidades internacionales	
Títulos convalidados en el exterior	
Precios / Costos	

Hay algún otro factor o atributo adicional que usted considera de mucha importancia para elegir una maestría. ¿Cuál es?

- 4) Dentro de esta escala de 1 a 5 donde 1 es excelente y 5 es malo , podría indicar la calificación que le asignaría a cada Universidad con respecto a su percepción:

ASPECTOS	Posgrado FEN	USM	UEES	ESPAE	ESTATAL
Ubicación adecuada					
Duración de la carrera					
Pensum académico					
Perfil de Profesores					
Aulas e infraestructura					
Becas					
Flexibilidad de horarios (cumplir con la asistencia)					
Convenio con universidades internacionales					
Títulos convalidados en el exterior					
Precios / Costos					

5) Si tuviera la oportunidad de realizar un programa de Postgrado, en que Escuela de negocios o Universidad lo haría? Porque?

Postgrado FEN (ESPOL) _____

Universidad Técnica Federico Santa María (USM) _____

Universidad Especialidades Espíritu Santo (UEES) _____

Universidad de Guayaquil (UG) _____

Escuela de Postgrado en Administración de Empresas (ESPAE) _____

Escuela de Negocios "IDE" _____

Instituto Centro Americano de Administración de Empresas (INCAE) _____

Otros _____ ¿Cual? _____

6) Podría indicar qué Universidad o Escuela de Negocios ha llegado hacia usted mediante los medios de comunicación? Indique el medio promocional (televisión, radio, prensa, revistas, puntos de información, correo electrónico, internet)

UNIVERSIDADES/ESCUELAS DE NEGOCIOS	TV	RADIO	REVISTAS	INTERNET/PAGINAWEB	PUNTOS DE INFORMACION	CORREO ELECTRONICO
Posgrado Fen (ESPOL)						
Universidad Técnica Federico Santa María (USM)						
Universidad Especialidades Espíritu Santo (UEES)						
Universidad de Guayaquil (UG)						
Escuela de Posgrado en Administración de Empresas (ESPAE)						
Escuela de Negocios "IDE"						
Instituto Centro Americano de Administración de Empresas (INCAE)						

2.3) **PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.**

a) **ABG. FRANCISCO ALEMÁN**

1. **¿En qué escuela de postgrado realizó usted sus estudios profesionales de cuarto nivel?**
INCAE
2. **¿Cuántas opciones de escuelas de postgrado tuvo usted para elegir, antes de llegar a la decisión final?**
Tuve muchas opciones pero todas estaban en el extranjero: México, Estados Unidos y Costa Rica.
3. **¿Cómo obtuvo información de la escuela de postgrado en la que usted realizó sus estudios?**
Dos fuentes de información: por medio de referencias y por medio de la oficina de información
4. **¿Cuál cree usted que fue la característica determinante para elegir a esta institución? Describa que pasos tuvo usted que seguir para registrarse en esta institución.**
Que siguiera la metodología de casos porque es lo que más te acerca a la realidad de una empresa.
5. **¿Cuáles son las principales escuelas de postgrado que vienen a su mente?**
En el Ecuador las dos mejores y que recomiendo a estudiantes y amigos la ESPAE y el IDE.
6. **¿Ha escuchado usted hablar del Departamento de postgrado de la FEN?**
No.
7. **¿Sabe usted donde está ubicado el Departamento de postgrado de la FEN?**
No.
8. **¿Qué características esenciales debe tener un servicio de postgrado?**
Primero debería tener facultad, segundo el curriculum que el pensum y las materias que se ofrezcan sean actualizados, tercero la internacionalización que por medio de esta escuela pueda tener acceso de alguna forma con universidades del exterior, cuarto el contacto empresarial que la escuela trabaje conjunto a la empresa en temas de reclutamientos, pasantías, investigaciones, charlas, etcétera.

9. ¿Qué importancia cree usted que los profesionales le otorgan a una doble titulación en el extranjero?

Creo que es muy importante porque es algo interesante que te dé un doble campo de acción, internacionaliza tu título.

10. ¿Cree usted que afecta a la percepción de las personas que una Unidad de posgrado esté ligada a una Universidad Pública?

En Ecuador generalmente se tiene ese sesgo a pesar de que no sea así, hablando de la ESPOL esta cuenta con un gran prestigio y además es totalmente capaz de nutrir a los estudiantes de excelentes conocimientos. Es mejor estar con una universidad que estar solo

11. ¿Considera usted que hoy en día los profesionales deberían empezar sus estudios de cuarto nivel una vez terminados sus estudios de pregrado o deberían ganar la experiencia necesaria para realizarlos?

A pesar de que INCAE pide como prerequisite tener dos años de experiencia.

12. Finalmente, ¿Podría usted señalarlos tres características básicas o esenciales que un servicio de postgrado debería tener?

El reclutamiento, eliminar oficinas y usar las redes sociales como las personas se enteran de las instituciones es a través de estos medios. Después tratar de distinguirse de las otras instituciones, cual va a ser su elemento diferenciador.

b) M.SC. ALFREDO MARCEL YAGUAL

1. ¿En qué escuela de postgrado realizó usted sus estudios profesionales de cuarto nivel?

Universidad de Guayaquil con la Universidad de Guadalajara.

2. ¿Cuántas opciones de escuelas de postgrado tuvo usted para elegir, antes de llegar a la decisión final?

Tuve tres opciones para elegir.

3. ¿Cómo obtuvo información de la escuela de posgrado en la que usted realizo sus estudios? Describa que pasos tuvo usted que seguir para registrarse en esta institución.

Obtuve información a través del *website*.

4. ¿Cuál cree usted que fue la característica determinante para elegir a esta institución?

Principalmente porque me ofrecía una doble titulación por medio de la Universidad de Guadalajara a un costo relativamente bajo comparado con otras universidades.

5. **¿Cuáles son las principales escuelas de postgrado que vienen a su mente?**
MAE, ESPOL, IDE.
6. **¿Ha escuchado usted hablar del Departamento de postgrado de la FEN?**
No.
7. **¿Sabe usted donde está ubicado el Departamento de postgrado de la FEN?**
No.
8. **¿Qué características esenciales debe tener un servicio de postgrado?**
Lo más importante para mi es que la Escuela cuente con un grupo de profesores internacionales que ofrezcan conocimientos prácticos.
9. **¿Qué importancia cree usted que los profesionales le otorgan a una doble titulación en el extranjero?**
Mucha, las personas prefieren doble titulación absolutamente.
10. **¿Cree usted que afecta a la percepción de las personas que una Unidad de postgrado esté ligada a una Universidad Pública?**
No.
11. **¿Considera usted que hoy en día los profesionales deberían empezar sus estudios de cuarto nivel una vez terminados sus estudios de pregrado o deberían ganar la experiencia necesaria para realizarlos?**
Creo que es importante que las personas ganen experiencia antes de ingresar a una maestría.
12. **Finalmente, ¿Podría usted señalar tres características básicas o esenciales que un servicio de posgrado debería tener?**
Convenios con universidades internacionales, buen servicio, profesores internacionales.

c) ECON. JORGE ANDRÉS LEWIS

1. **¿En qué escuela de posgrado realizó usted sus estudios profesionales de cuarto nivel?**
IDE
2. **¿Cuántas opciones de escuelas de postgrado tuvo usted para elegir, antes de llegar a la decisión final?**
Tuve tres opciones ESPAE, IDE, INCAE pero averiguando me decidí por el IDE.

- 3. ¿Cómo obtuvo información de la escuela de postgrado en la que usted realizo sus estudios? Describa que pasos tuvo usted que seguir para registrarse en esta institución.**

Fue fácil, referencias por mi jefe y además la Papelera Nacional está muy vinculado con el IDE. Me acerque a las oficinas y luego me tomaron un examen de ingreso además de una entrevista.

- 4. ¿Cuál cree usted que fue la característica determinante para elegir a esta institución?**

Por el ranking y por los contactos que uno puede obtener en clases, la competencia es mucha y es muy buena.

- 5. ¿Cuáles son las principales escuelas de postgrado que vienen a su mente?**

Harvard, *London School of Economics*, Tecnológico de Monterrey, ESPAE, USM.

- 6. ¿Ha escuchado usted hablar del Departamento de postgrado de la FEN?**

No.

- 7. ¿Sabe usted donde está ubicado el Departamento de postgrado de la FEN?**

No.

- 8. ¿Qué características esenciales debe tener un servicio de postgrado?**

Profesores que tengan mucho conocimiento y que sepan transmitirlo.

- 9. ¿Qué importancia cree usted que los profesionales le otorgan a una doble titulación en el extranjero?**

Por lo general en la Universidad lo que se busca es que tratemos de obtener lo mejor y esa puede ser la percepción que lleve a las personas a creer que es mucho mejor si es afuera.

- 10. ¿Cree usted que afecta a la percepción de las personas que una Unidad de postgrado esté ligada a una Universidad Pública?**

No, para nada todo depende del manejo de sus recursos y la importancia que se le dé a la institución.

- 11. ¿Considera usted que hoy en día los profesionales deberían empezar sus estudios de cuarto nivel una vez terminados sus estudios de pregrado o deberían ganar la experiencia necesaria para realizarlos?**

Creo que deberían ganar experiencia, madurar un poco primordialmente, son estudios más aplicados y tal vez no tengan el mismo efecto en jóvenes que acaban de salir de pregrado, es algo notorio e incluso el IDE está abriendo cursos para este mercado que es menos especializado.

d) ECON. DANNY BARBERY

1. ¿En qué escuela de postgrado realizó usted sus estudios profesionales de cuarto nivel?

A nivel nacional, en la ESPAE en el año 2000 y a nivel internacional en Madrid. Lo que me motivo fue el entorno bastante competitivo, pocas oportunidades en cuanto a plazas de trabajo, entonces comenzó a investigar en casa propia la ESPOL, lo interesante fue la convalidación de materias para estudiantes del ICHE lo cual ahorra tiempo, dinero y podía obtener una beca, lo cual fue un factor determinante en época de crisis.

2. ¿Cómo obtuvo información de la escuela de postgrado en la que usted realizó sus estudios? Describa que pasos tuvo usted que seguir para registrarse en esta institución.

Primero ir al campus las peñas, preguntar y pedir información, analizar los folletos con el programa académico e información sobre la institución, explicación del proceso de inscripción por parte de la señorita de atención al cliente.

3. ¿Cuál cree usted que fue la característica determinante para elegir a esta institución?

En aquella época la oferta era muy limitada, la primera opción era el Tecnológico de Monterrey pero el costo era demasiado alto, la ESPAE tuvo una promoción que fue parte de un convenio con el Tecnológico de Monterrey y eso llamo mi atención.

4. ¿Cuáles son las principales escuelas de postgrado que vienen a su mente?

IDE y HUMANE.

5. ¿Ha escuchado usted hablar del Departamento de postgrado de la FEN?

Cuando ingrese a trabajar en la FEN.

6. ¿Sabe usted donde está ubicado el Departamento de postgrado de la FEN?

Si.

7. ¿Qué características esenciales debe tener un servicio de postgrado?

La atención amable pero que no raye en la venta. Hay universidades que son buscadas y hay universidades que buscan. Las buscadas son por el contenido académico y las que buscan es porque están desesperados.

El contenido académico también es muy importante, el pensum debe ser más vendedor.

8. ¿Qué importancia cree usted que los profesionales le otorgan a una doble titulación en el extranjero?

No creo que la doble titulación sea tan importante o si es importante solo bajo ciertos criterios. Antes quien tenía una maestría era superior, la Universidad de Guayaquil se lanzo con precios bajos y el IDE con precios altos.

9. ¿Cree usted que afecta a la percepción de las personas que una Unidad de postgrado esté ligada a una Universidad Pública?

La ESPOL quita un poco de competitividad, una maestría de la ESPOL brinda excelencia pero muy relacionado a lo numérico y las personas quieren practicidad. Hay que encontrar un equilibrio entre lo académico y lo práctico.

10. ¿Considera usted que hoy en día los profesionales deberían empezar sus estudios de cuarto nivel una vez terminados sus estudios de pregrado o deberían ganar la experiencia necesaria para realizarlos?

Si considero que entre universidad y posgrado debe haber al menos un año de practica más que nada por el tema de inteligencia emocional y estar preparados para el mercado laboral, un estudiante aprende a ser humilde en el trabajo.

11. Finalmente, ¿Podría usted señalar tres características básicas o esenciales que un servicio de posgrado debería tener?

Primero que su oferta sea muy teórico practico, segundo que esa práctica este avalada y tercero que la infraestructura sea muy buena.

e) ING. BOLÍVAR PASTOR

1. ¿En qué escuela de postgrado realizó usted sus estudios profesionales de cuarto nivel?

En la UTEG, Maestría en Administración y Dirección de Empresas.

2. ¿Cuántas opciones de escuelas de postgrado tuvo usted para elegir, antes de llegar a la decisión final?

Una sola.

3. ¿Cómo obtuvo información de la escuela de postgrado en la que usted realizo sus estudios? Describa que pasos tuvo usted que seguir para registrarse en esta institución.

Porque trabajaba en la institución.

Como en cualquier otra institución me dijeron los pasos correspondientes y sin examen de admisión.

4. ¿Cuál cree usted que fue la característica determinante para elegir a esta institución?

Porque era una maestría practica con profesionales nacionales y extranjeros.

5. **¿Cuáles son las principales escuelas de postgrado que vienen a su mente?**
INCAE, IDE, ESPAE.
6. **¿Ha escuchado usted hablar del Departamento de postgrado de la FEN?**
Lo conozco porque trabajo en la FEN
7. **¿Sabe usted donde está ubicado el Departamento de postgrado de la FEN?**
También lo conozco porque trabajo aquí.
8. **¿Qué características esenciales debe tener un servicio de postgrado?**
Ofrecer un paquete de maestrías más especializadas, más dirigidas donde determinen hacia donde llegar.
9. **¿Qué importancia cree usted que los profesionales le otorgan a una doble titulación en el extranjero?**
Es solamente por referencia porque lo mismo que recibes aquí lo puedes recibir en el otro lugar.
10. **¿Cree usted que afecta a la percepción de las personas que una Unidad de postgrado esté ligada a una Universidad Pública?**
Lo que importa es que tenga prestigio eso no tiene nada que ver. La ESPOL tiene demasiado prestigio y eso debe ser aprovechado.
11. **¿Considera usted que hoy en día los profesionales deberían empezar sus estudios de cuarto nivel una vez terminados sus estudios de pregrado o deberían ganar la experiencia necesaria para realizarlos?**
Creo que la experiencia laboral deberían empezar a tenerla desde el tercer nivel.
12. **Finalmente, ¿Podría usted señalarlos tres características básicas o esenciales que un servicio de posgrado debería tener?**
Calidad, confiabilidad y actualización de temas. La FEN debería acercarse a la realidad, buscar lo que el mercado requiere.

f) ING. ANDREA SÁNCHEZ

1. **¿En qué escuela de posgrado realizó usted sus estudios profesionales de cuarto nivel?**
Universidad Santa María de Chile.
2. **¿Cuántas opciones de escuelas de postgrado tuvo usted para elegir, antes de llegar a la decisión final?**
Tuve tres opciones antes de elegir donde realizar mi maestría.

3. ¿Cómo obtuvo información de la escuela de postgrado en la que usted realizo sus estudios? Describa que pasos tuvo usted que seguir para registrarse en esta institución.

Fue por referencias y también por la calidad de educación, además de que el título te sirve en otro país fue lo que me llevo a escoger la USM. Lo primero que hice fue ir al departamento de admisiones y averiguar el pensum de la maestría, la cantidad de materias y el tiempo en el cual obtendría mi título.

4. ¿Cuál cree usted que fue la característica determinante para elegir a esta institución?

Como característica determinante para elegir dicha institución fue el título que ofrecían y que obtuve que es MBA gerencial y además la calidad de los docentes que dictaban las materias, todos son profesores chilenos con excelentes conocimientos.

5. ¿Cuáles son las principales escuelas de postgrado que vienen a su mente?

Universidad Espíritu Santo, Universidad Santa María, Tecnológico Monterrey.

6. ¿Ha escuchado usted hablar del Departamento de postgrado de la FEN?

No.

7. ¿Sabe usted donde está ubicado el Departamento de postgrado de la FEN?

No.

8. ¿Qué características esenciales debe tener un servicio de postgrado?

Un servicio esencial de posgrado debe brindar horarios flexibles para que los profesionales puedan prepararse ya que a veces por el trabajo los horarios son complicados.

9. ¿Qué importancia cree usted que los profesionales le otorgan a una doble titulación en el extranjero?

Pienso que mucha ya que en nuestra actualidad en el mundo laboral existe mucha competitividad para lo cual tener doble titulación hace tener otro nivel profesional, y que tu nivel de preparación sea superior y puedas desempeñarte en cualquier actividad profesional.

10. ¿Cree usted que afecta a la percepción de las personas que una Unidad de postgrado esté ligada a una Universidad Pública?

Pienso que no, eso no afecta realmente lo que importa es que el profesional este cien por ciento preparado y que todos sus conocimientos los lleve a la practica en su desempeño profesional.

11. ¿Considera usted que hoy en día los profesionales deberían empezar sus estudios de cuarto nivel una vez terminados sus estudios de pregrado o deberían ganar la experiencia necesaria para realizarlos?

Por supuesto que sí, es importante seguir preparándose y mientras más pronto realices tus estudios de cuarto nivel mejor, todo debe ir de la mano, tus estudios con el trabajo, ya que podrás poner en práctica tus conocimientos con la experiencia del día a día.

12. Finalmente, ¿Podría usted señalar tres características básicas o esenciales que un servicio de postgrado debería tener?

Los servicios que debería tener el postgrado es la educación *online*, horarios flexibles y también que los docentes que brinden los seminarios sean de un alto nivel para que la preparación que recibas sea la mejor.

g) ING. ELVIA MERINO

1. ¿En qué escuela de negocios usted realizó sus estudios profesionales de cuarto nivel?

ESPAAE ESPOL.

2. ¿Cuántas opciones de escuela de negocios tuvo usted para elegir, antes de llegar a la decisión final? Mencíonelas.

IDE, Católica, Santa María.

3. ¿Cómo obtuvo información de la escuela de negocios en la que usted realizó sus estudios? Descríbame, que pasos usted tuvo que seguir para registrarse en esta institución.

Ir a las peñas, entrevistarme con la asesora comercial, dar unas pruebas, entregar papeles y listo.

4. ¿Cuál cree usted que fue la característica determinante para elegir a esta institución?

Prestigio.

5. ¿Cuáles son las principales escuelas de postgrado que vienen a su mente?

ESPAAE, FEN, IDE.

6. ¿Usted ha escuchado hablar del departamento de postgrado FEN?

Sí.

7. ¿Usted sabe dónde está ubicado el departamento de postgrado FEN?

Sí.

8. **¿Qué características esenciales debe tener un servicio de postgrado?**
Infraestructura, profesores con experiencia internacional, redes de contacto, convenios internacionales.
9. **¿Qué importancia usted cree que los profesionales le otorgan a una doble titulación en el extranjero?**
De mucha importancia.
10. **¿Usted cree que afecta a la percepción de las personas, que una unidad de postgrado este ligada a universidad pública?**
Depende del prestigio de la Universidad.
11. **¿Considera usted que hoy en día los profesionales deberían empezar sus estudios de cuarto nivel una vez terminados sus estudios de pregrado o deberían ganar la experiencia necesaria para realizarlos?**
Depende de lo que desee si quieres profesionalizarte o si quieres hacer vida académica. Si es vida académica no necesitas experiencia.
12. **Finalmente, ¿Podría usted señalarnos tres características básicas o esenciales que el servicio de posgrado debería tener?**

Profesores con experiencia internacional, infraestructura, redes de contacto.

h) ECON. CRISTIAN ARÉVALO

1. **¿En qué escuela de negocios usted realizo sus estudios profesionales de cuarto nivel?**
En la FEN Postgrados.
2. **¿Cuántas opciones de escuela de negocios tuvo usted para elegir, antes de llegar a la decisión final? Menciónelas.**
ESPAE, Postgrados Santa María.
3. **¿Cómo obtuvo información de la escuela de negocios en la que usted realizo sus estudios?**
Me presente en las oficinas de Postgrados FEN y ahí m dieron toda la información.
4. **¿Cuál cree usted que fue la característica determinante para elegir a esta institución?**
Por descuentos de acuerdo al promedio y que soy ex alumno, además por el pensum.
5. **¿Cuáles son las principales escuelas de postgrado que vienen a su mente?**

ESPAE.

6. ¿Qué características esenciales debe tener un servicio de postgrado?

Tecnología en cada una de sus aulas, buena logística y una excelente enseñanza con respecto a los profesores.

7. ¿Qué importancia usted cree que los profesionales le otorgan a una doble titulación en el extranjero?

Es verdaderamente muy importante la doble titulación porque en primero nos ayuda a sobresalir más en nuestra área de estudio y segundo que se disponible una variedad de oferta de empleo de todo tipo principalmente a los Catedráticos.

8. ¿Usted cree que afecta a la percepción de las personas, que una unidad de postgrado este ligada a universidad pública?

Al largo plazo pienso que si porque el nivel de ingresos que ahora se dan a Universidades Públicas es muy pobre, por lo que estaría en peligro el nivel de los postgrados en esa institución pública.

9. ¿Considera usted que hoy en día los profesionales deberían empezar sus estudios de cuarto nivel una vez terminados sus estudios de pregrado o deberían ganar la experiencia necesaria para realizarlos?

Los profesionales de hoy en día deben ir directamente por un titulo de cuarto nivel, ya que como están las leyes en el país se va a necesitar urgente un titulo de máster.

10. Finalmente, ¿Podría usted señalarmos tres características básicas o esenciales que el servicio de posgrado debería tener?

- Todos los profesores Extranjeros y con Ph.D.
- Mejores acondicionamiento de aulas con tecnología de alto nivel
- Un ambiente agradable para los estudiantes

CONCLUSIONES

- **Primera Pregunta**

Fue posible realizar entrevistas a profundidad a ex estudiantes y profesionales que están cursando actualmente postgrados en varias de las instituciones más fuertes en el mercado (INCAE, IDE, ESPAE, UG, USM, UTEG) así como también a un estudiante de la Unidad de Postgrados FEN.

- **Segunda Pregunta**

Se pudo entender que la mayoría de profesionales tienden a buscar realizar sus estudios de pregrado en el extranjero y de no ser así, tratan de realizarlo en las universidades o escuelas de negocios de un gran renombre y reconocimiento tanto en el mundo académico como en el empresarial aunque también basan su decisión en las recomendaciones de las personas de sus círculos sociales es decir mientras más se hable de la Universidad o escuela de negocios más votos a favor tendrá para ser escogida.

- **Tercera Pregunta**

En cuanto al proceso de obtención de información en los programas de maestría los profesionales buscan opciones por su propia cuenta, de igual modo las referencias son parte importante del proceso de elección de una institución de estudios de cuarto nivel.

- **Cuarta Pregunta**

En este tema influyen muchos factores para la decisión, en gran mayoría el pensum académico y la calidad del perfil de los profesores, los convenios internacionales, los contactos que pueden adquirir en las clases, la metodología utilizada, el prestigio de la entidad, el plan de pasantías que este propone, el reconocimiento del título obtenido, en otros países y las facilidades de pago.

- **Quinta Pregunta**

En la muestra escogida las universidades con mayor nivel de reconocimiento y recordación por parte de los profesionales fueron: IDE y ESPAE.

- **Sexta y Séptima Pregunta**

En general se pudo descubrir que las personas desconocen de la existencia de la Unidad de Postgrados FEN en el mercado académico y a su vez no tienen noción de su ubicación a pesar de quedar dentro de las instalaciones de uno de los campus más reconocidos a nivel nacional como lo es el campus Gustavo Galindo de la Escuela Superior Politécnica del Litoral.

- **Octava Pregunta**

De esta pregunta se obtiene mucha información relevante en cuanto a aspectos que pueden ser mejorados mediante procesos de *benchmarking*. Los estudiantes de maestrías son conscientes de que los siguientes factores harían de su proceso de aprendizaje más agradable, estos factores son: infraestructura, profesores con experiencia tanto internacional como nacional y a su vez que estos sean profesionales destacados en sus áreas laborales, redes de contacto, convenios internacionales, tecnología, buen servicio y horarios flexibles.

- **Novena Pregunta**

Los estudiantes y graduados de cuarto nivel entrevistados consideran que es importante que las personas tengan una etapa de crecimiento profesional previo al estudio de una maestría ya que es necesario que estén preparados para la resolución de casos empresariales de la vida cotidiana lo cual sería complicado si estos estudiantes no han tenido la oportunidad de vivirlo personalmente , aunque uno de los entrevistados sugirió que la apertura de estos programas de postgrado sin restricciones por años laborales tendría una excelente aceptación en el mercado ya que el aprendizaje no se lo niega a nadie.

- **Decima Pregunta**

Los entrevistados coinciden en que parte muy importante de un proceso de estudio de postgrado lo llevan los profesores que los dictan ya que su forma de impartir el conocimiento es clave en el aprendizaje , las infraestructuras varias que poseen deben de ser adecuadas para generar un sentido de confort para disfrutar de un aprendizaje ameno , se indicó también el uso de prácticas innovadoras que acerquen a los alumnos a la realidad, que puedan vivir prácticamente las enseñanzas a mas de basarse en solo teorías.

2.4) RESULTADOS DE LA INVESTIGACION CUALITATIVA (ENCUESTAS).

- **Primera Pregunta**

Personas encuestadas que están cursando, desean cursar y no desean cursar una maestría dentro de la ciudad de Guayaquil.



Gráfico 2.2

En Guayaquil el 21% de los encuestados se encuentran cursando una maestría, un 74% si quiere cursar en el futuro y un 5% no desean cursar.

- **Segunda Pregunta**

Nivel de satisfacción en diferentes atributos de profesionales que ya están cursando sus estudios de cuarto nivel en distintas unidades de postgrado.

Tabla 2.5 Número de personas encuestadas.

Universidad o Escuela de Negocios	Número de encuestados
Universidad de Guayaquil	19
Universidad Santa María	26
Universidad de Especialidades Espiritu Santo	35
Total encuestas	80

Fuente: Autores

Se realizó un total de 80 encuestas a profesionales que se encontraban cursando una maestría en la actualidad, de este grupo de personas 19 pertenecían a la UG, 26 a la USM y 35 a la UEES.

Masterandos en la Universidad de Guayaquil

Tabla 2.6 Clasificación de atributos dentro de un servicio de postgrado por parte de los estudiantes de la Universidad de Guayaquil.

	ASPECTO	Nivel de Satisfacción				
		Nada satisfecho	Poco satisfecho	Indeciso	Satisfecho	Muy satisfecho
UG	Ubicación adecuada	3	1	2	4	9
	Duración de la carrera	5	4	3	3	4
	Pensum académico	3	4	5	3	4
	Perfil de Profesores	3	2	4	5	5
	Aulas e infraestructura	10	4	2	3	0
	Becas	4	8	5	2	0
	Flexibilidad de horarios	0	1	5	5	8
	Convenios	5	6	3	2	3
	Títulos convalidados en el exterior	1	2	3	5	8
	Precios / Costos	0	2	3	5	9

Fuente: Autores

En respecto a la clasificación por atributos de la Universidad de Guayaquil se pudo observar que tiene una notable variabilidad por atributos ya que mientras sus estudiantes se encuentran muy satisfechos con la ubicación, el perfil de profesores, la flexibilidad de horarios, los títulos convalidados en el exterior y los precios, no se encuentran a gusto con las aulas y con la duración de la carrera. Atributos que fueron calificados con poco nivel de satisfacción fueron también las becas y la cantidad de convenios que maneja la Universidad además de que se encuentran indecisos sobre el nivel del pensum académico ofertado.

Masterandos en la Universidad de Especialidades Espiritu Santo

Tabla 2.7 Clasificación de atributos dentro de un servicio de postgrado por parte de los estudiantes de la Universidad de Especialidades Espíritu Santo.

UEES	ASPECTO	Nada satisfecho	Poco satisfecho	Indeciso	Satisfecho	Muy satisfecho
	Ubicación adecuada	0	2	2	15	16
	Duración de la carrera	0	0	6	14	15
	Pensum académico	0	1	4	16	14
	Perfil de Profesores	0	3	4	8	20
	Aulas e infraestructura	1	0	0	5	29
	Becas	15	7	10	3	0
	Flexibilidad de horarios	7	6	12	6	4
	Convenios	0	4	9	15	7
	Títulos convalidados en el exterior	7	0	6	7	15
Precios / Costos	6	10	11	5	3	

Fuente: Autores

En la clasificación por atributos de la Universidad de Especialidades Espíritu Santo se puede observar que las personas se encuentran muy satisfechas con esta institución en cuanto a ubicación, duración de la carrera, perfil de profesores, aulas, y títulos convalidados en el exterior, se puede inferir también que en general se encuentran también satisfechos con el pensum académico y los convenios internacionales. Aspectos que los alumnos desearían que mejorara son las becas y los precios.

Masterandos en la Universidad Santa María

Tabla 2.8 Clasificación de atributos dentro de un servicio de postgrado por parte de los estudiantes de la Universidad Santa María.

USM	ASPECTO	Nada satisfecho	Poco satisfecho	Indeciso	Satisfecho	Muy satisfecho
	Ubicación adecuada	4	3	6	8	5
	Duración de la carrera	1	2	6	9	8
	Pensum académico	0	1	3	10	12
	Perfil de Profesores	0	2	4	6	14
	Aulas e infraestructura	0	1	8	7	10
	Becas	7	6	9	4	0
	Flexibilidad de horarios	0	1	5	8	12
	Convenios	8	4	4	6	4
	Títulos convalidados en el exterior	0	0	3	10	13
Precios / Costos	5	7	8	4	2	

Fuente: Autores

La Universidad Santa María recibió calificaciones mayormente positivas en la lista de atributos donde el pensum, el perfil de profesores, aulas, flexibilidad de horarios, títulos convalidados en el exterior, ubicación y duración de la carrera. Un atributo que a sus alumnos les gustaría que mejore son los convenios con universidades extranjeras, los precios y el manejo de las becas.

- **Tercera Pregunta**

Calificación de atributos según el orden de importancia para los encuestados.

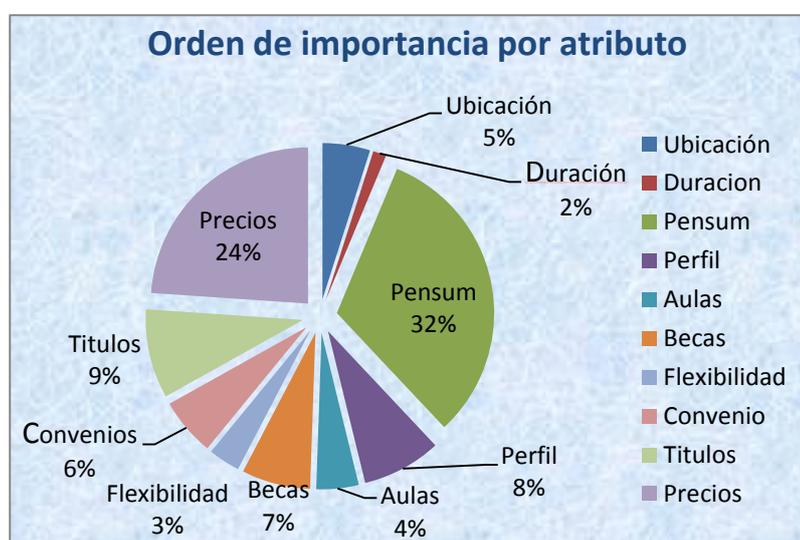


Gráfico 2.3

Al observar los resultados de esta pregunta se puede inferir la posición que ocupa en la mente de la muestra cada uno de los 10 atributos de la encuesta. Se aprecia que el primer lugar lo ocupa Pensum académico con un 32%, el segundo lugar Precios con un 24%, en tercer lugar podemos observar Títulos convalidados en el extranjero con un 9%, en cuarto lugar Perfil con 8%, el quinto lugar lo ocupa Becas 7%, el sexto lugar Convenios con 6%, en séptimo lugar Ubicación con un 5%, el octavo lugar lo ocupa Aulas e Infraestructura con un 4%, en noveno lugar encontramos Flexibilidad de Horarios con 3%, y finalmente Duración con un 2%.

- **Cuarta Pregunta**

En esta pregunta se presenta la calificación por atributos que obtuvieron cada una de las siguientes categorías:

Ubicación

Plan de Marketing para mejora de la Unidad de Postgrado de FEN ESPOL aplicando el sistema de benchmarking

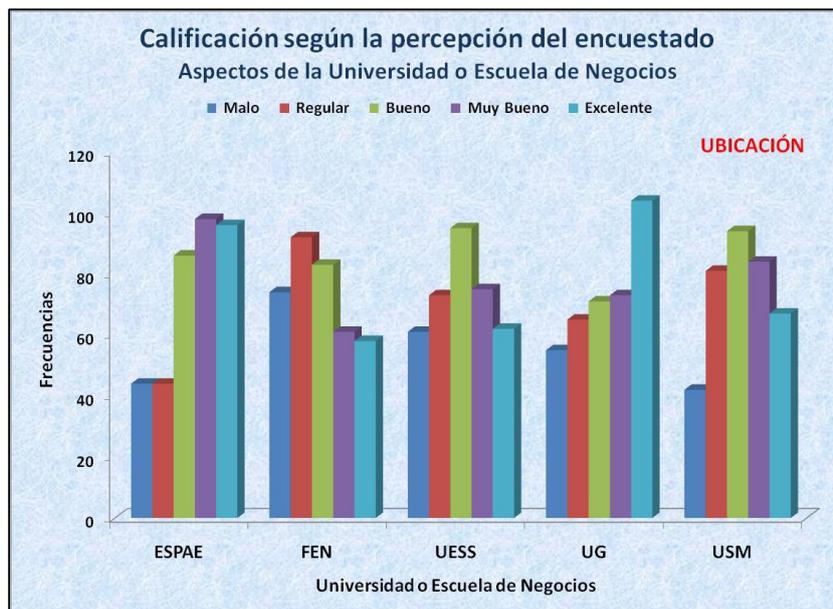


Gráfico 2.4

En esta categoría podemos definir que la Universidad de Guayaquil es la institución que obtuvo mayoritariamente el voto de ubicación excelente seguido por una ubicación muy buena de la ESPAE, una ubicación buena para la UEES y la USM y en último lugar la ubicación de la Unidad de Postgrados FEN como regular.

Duración

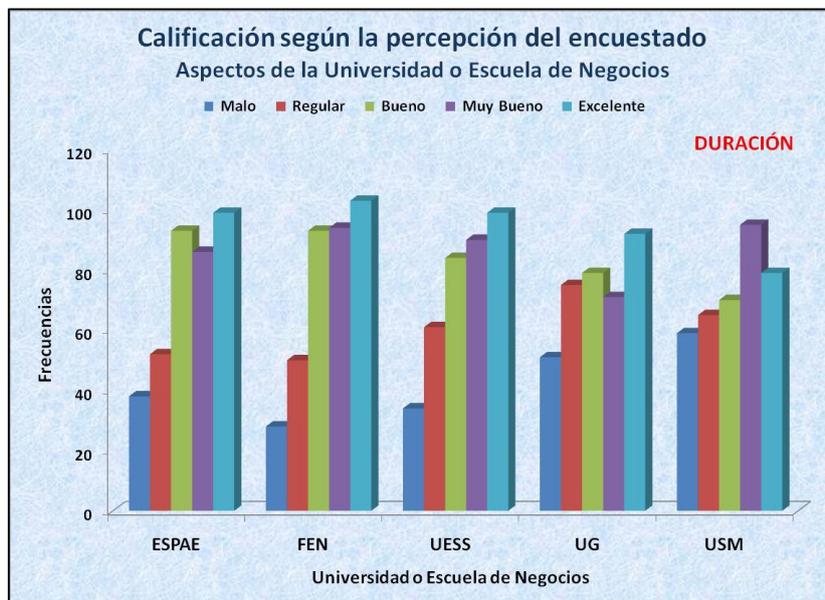


Gráfico 2.5

En duración se presenta una igualdad de calificación considerando excelente a ESPAE, FEN, UEES, UG y únicamente USM como muy buena.

Pensum

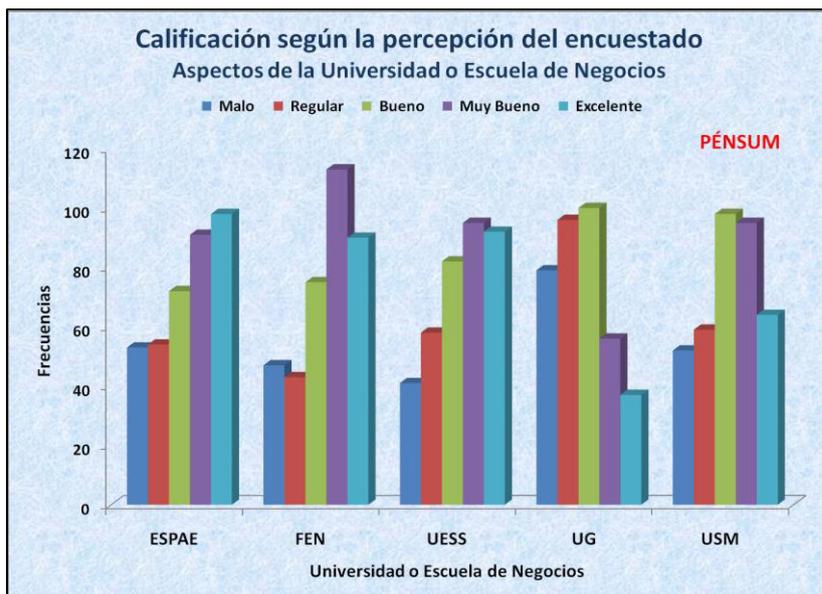


Gráfico 2.6

En el atributo Pensum, ESPAE sale triunfador con una mayoría de votos excelentes, seguidos por una calificación muy buena de FEN y UEES para luego finalizar con un empate en cuanto a muy bueno por parte de la UG y la USM.

Perfil de Profesores

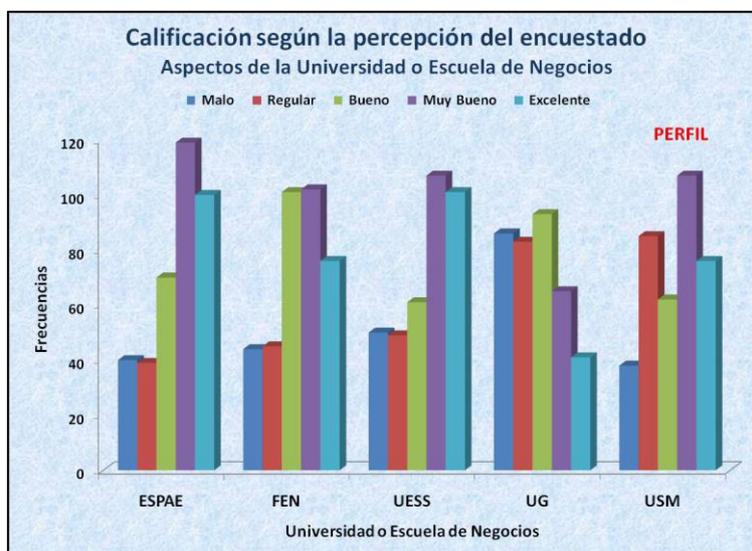
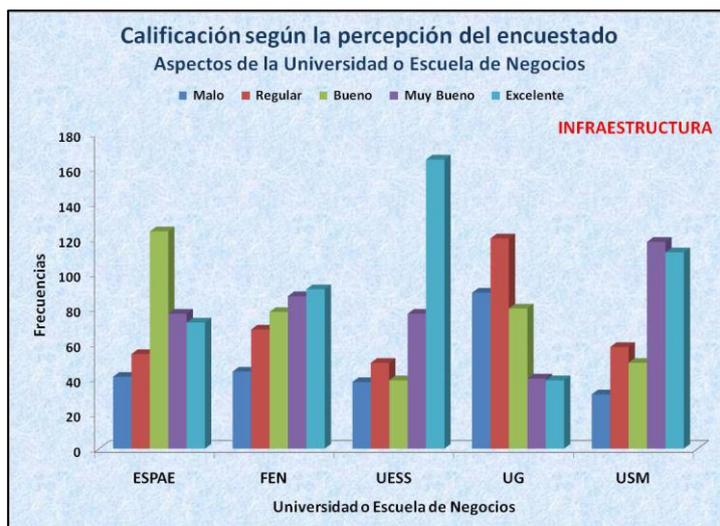


Gráfico 2.7

En cuanto a perfil de los profesores se observa que ESPAE, UEES y USM fueron calificados como muy buenos en relación a su *staff* de catedráticos, FEN tuvo una similitud entre muy bueno y bueno, finalmente el *staff* de la UG fue mayoritariamente calificado como bueno.

Infraestructura



Gráfica 2.8

En infraestructura se puede notar una fuerte ventaja por parte de UEES, seguidos por la USM y ESPAE, en cuarto lugar se ubica la FEN con una infraestructura entre buena y muy buena y finalmente la UG con una calificación regular.

Becas

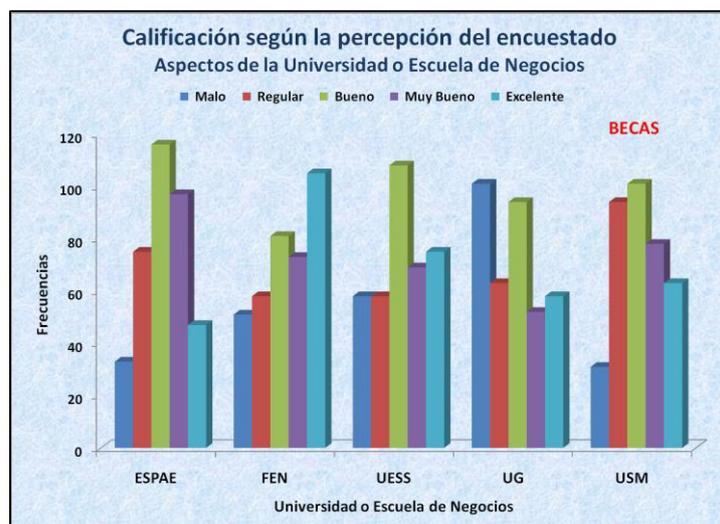
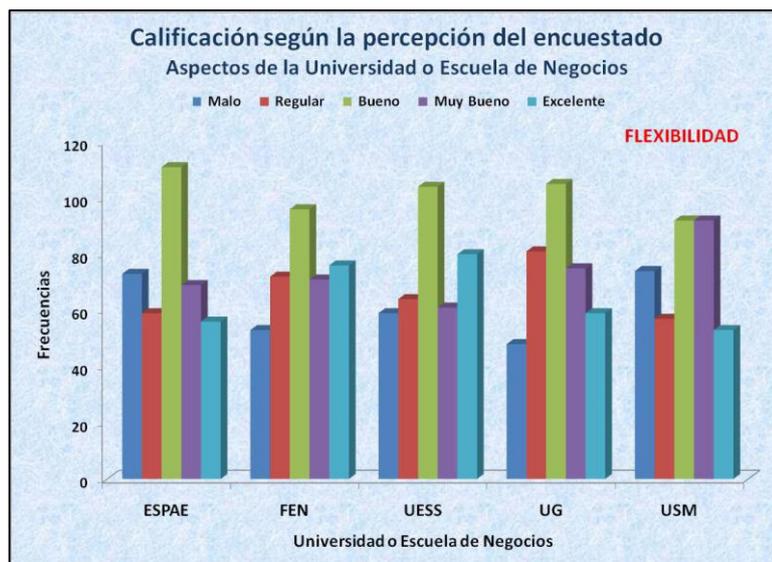


Gráfico 2.9

En general con esta pregunta se determino que las cinco instituciones tienen un buen manejo de becas

Flexibilidad de Horarios

Plan de Marketing para mejora de la Unidad de Postgrado de FEN ESPOL aplicando el sistema de benchmarking



Gráfica 2. 10

Al igual que en la pregunta anterior se pudo conocer que estas instituciones tienen un comportamiento levemente similar en cuanto a flexibilidad de horarios.

Convenios Internacionales

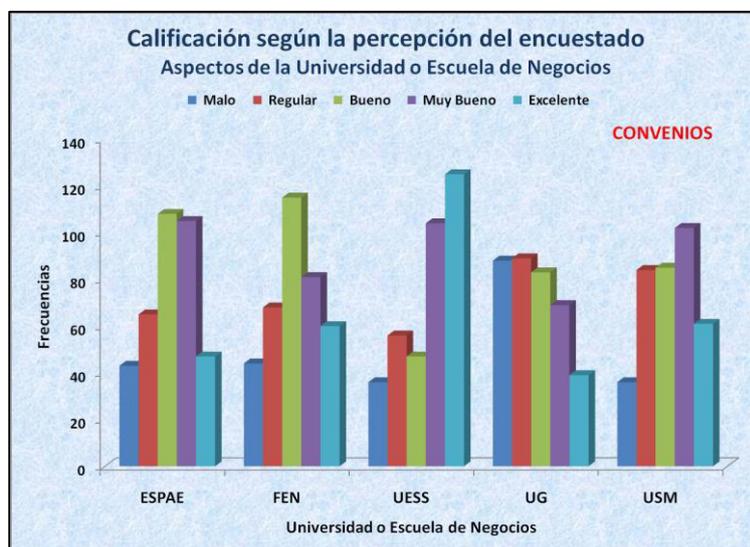
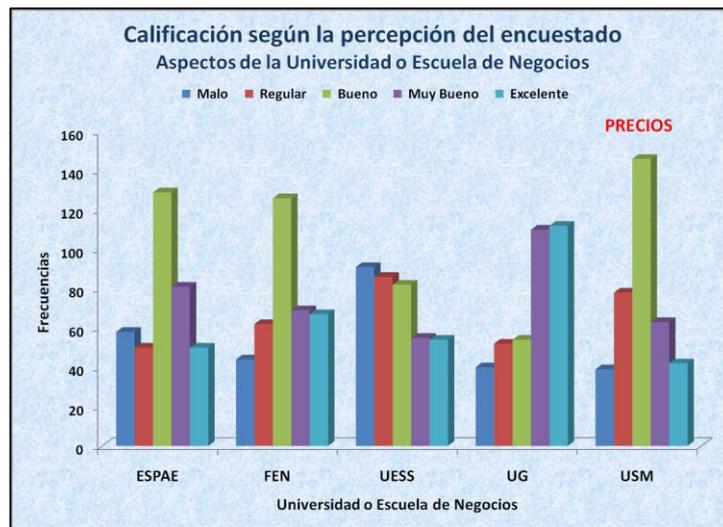


Gráfico 2.11

En cuanto a convenios internacionales la UEES supera a las demás instituciones con una calificación de excelente, mientras ESPAE y FEN son calificados como buenos. USM maneja una calificación de muy buenos convenios internacionales y la UG un manejo regular de estos.

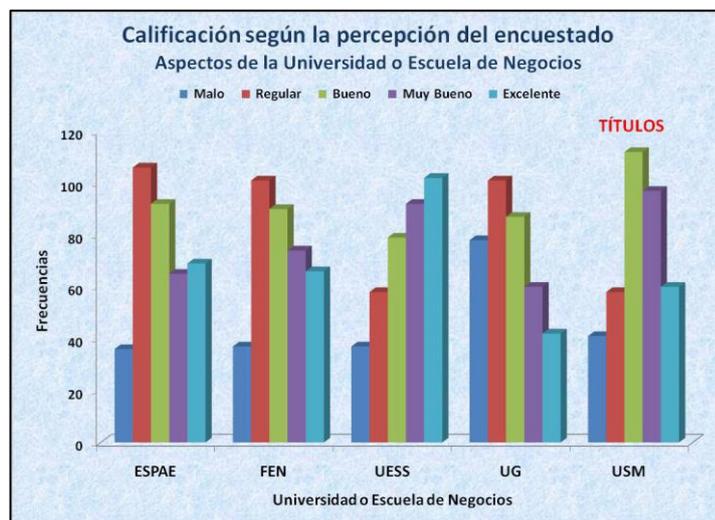
Títulos Convalidados en el extranjero



Gráfica 2.12

De manera continua se da a notar que UEES maneja el mercado ya que en convalidación de títulos obtuvieron una calificación excelente y USM muy buena. ESPAE, FEN y UG poseen la calificación más baja regular.

Precios

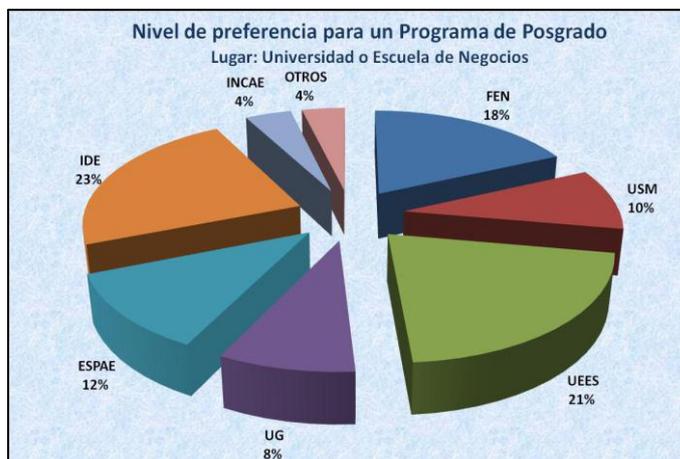


Gráfica 2.13

En cuanto a precios la ventaja la lleva la UG con una calificación excelente debido a que tiene los precios más bajos del mercado; USM, ESPAE y FEN manejan un precio bueno y UEES fue calificado como regular.

- **Quinta Pregunta**

Nivel de preferencia para un programa de postgrado.



Gráfica 2.14

En esta pregunta se trato de conocer si las personas tuvieran la oportunidad de ingresar a alguna de estas universidades cual sería la que elegirían, se obtuvieron resultados interesantes ya que después del IDE (23%) y UEES (21%) se ubica la Unidad de Postgrados FEN (ESPOL) con un 18% lo cual es un dato sumamente relevante ya que al verla asociada con ESPOL las personas la eligieron en tercer lugar incluso sobre la ESPAE con una diferencia de 6% entre ambas. Después de estas instituciones se ubica la USM con un 10%, la UG con un 8% y finalmente INCAE y otras coinciden en un 4%.

- **Sexta Pregunta**

Conocimiento de maestrías a través de medios de comunicación.

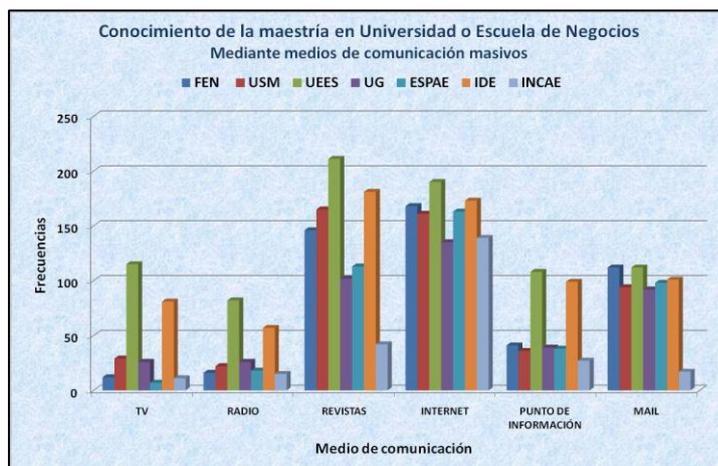


Gráfico 2.15

3.1) Tríptico Programas Ejecutivos

Plan de Marketing para mejora de la Unidad de Postgrado de FEN ESPOL aplicando el sistema de benchmarking



Imagen 3.6

3.2) Tríptico General de Posgrados y Programas Ejecutivos (Lado Frontal)



Imagen 3.7

3.3) Tríptico General de Posgrados y Programas Ejecutivos (Lado Frontal)

Integrantes: Alejandro Carreño, Madelaine Castro, Ximena Décker.

Plan de Marketing para mejora de la Unidad de Postgrado de FEN ESPOL aplicando el sistema de benchmarking

TÍTULO QUE SE OTORGA

MAGÍSTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

PERFIL DEL ESTUDIANTE AL EGRESAR

Profesionales titulados en:

- Psicología Organizacional
- Psicología Clínica
- Administración
- Gerentes
- Directores
- Administradores y personas del área de recursos humanos de las diferentes entidades y organismos gubernamentales y no gubernamentales.
- Profesionales con responsabilidades o intereses en especialización de Recursos Humanos

REQUISITOS DE ADMISIÓN

- Título universitario debidamente registrado en I Senescyt.
- Copia de la cédula de identidad y certificado de votación a color.
- 2 fotografías tamaño pasaporte.
- Rendir prueba de admisión.
- Curriculum Vitae actualizado.
- Experiencia Profesional de más de 2 años en medios afines.

OBJETIVOS

- Fortalecer la gestión de los responsables de recursos humanos a fin de obtener por cada subsistema una labor profundamente alineada con los objetivos organizacionales, de áreas y departamentos.
- Fortalecer los aspectos de la administración financiera en la gestión de recursos humanos.
- Estructurar programas orientados a los diferentes aspectos de la responsabilidad social empresarial y salud ocupacional.
- Potenciar el talento humano en función de las competencias requeridas por la organización.
- Estructurar y aplicar sistemas de compensación acordes a la cultura y estructura organizacional.

ESPOL ESCUELA DE NEGOCIOS
IMPULSANDO AL PROFESIONAL DE ÉXITO

Imagen 3.8

3.4) Flyer (Lado Frontal)

MAESTRÍA EN ECONOMÍA Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

MAESTRÍA EN FINANZAS

ESPOL ESCUELA DE NEGOCIOS

POSTGRADOS Y PROGRAMAS DE EDUCACIÓN EJECUTIVA

Imagen 3.14