



**ESCUELA SUPERIOR  
POLITÉCNICA DEL LITORAL**

**Facultad de Ingeniería en Electricidad y Computación  
Licenciatura en Sistemas de Información**

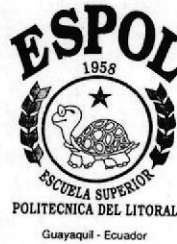
***"Planeación Estratégica de la  
ESPAE"***

**Trabajo de Graduación  
Previo a la obtención del título de:  
"LICENCIADO EN SISTEMAS DE INFORMACIÓN"**

**Presentado por:  
ADRIANA VERA OROZCO  
YIDDA MARCIAL PEREZ  
MELANIA HERNÁNDEZ PEREZ  
PATRICIA TAPIA ANDRADE**

**Guayaquil - Ecuador**

**1998**



**ESCUELA SUPERIOR  
POLITÉCNICA DEL LITORAL**

**Facultad de Ingeniería en Electricidad y Computación  
Licenciatura en Sistemas de Información**

***"Planeación Estratégica de la  
ESPAE"***

**Trabajo de Graduación  
Previo a la obtención del título de:  
"LICENCIADO EN SISTEMAS DE INFORMACIÓN"**

**Presentado por:  
ADRIANA VERA OROZCO  
YIDDA MARCIAL PEREZ  
MELANIA HERNÁNDEZ PEREZ  
PATRICIA TAPIA ANDRADE**

**Guayaquil - Ecuador**

**1998**

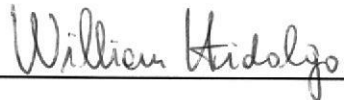
## **DEDICATORIA**

Nuestro esfuerzo puesto en este trabajo, lo dedicamos con gratitud a nuestros padres, profesores y amigos, que siempre estuvieron dispuestos a brindarnos el apoyo moral y espiritual para terminar con éxito nuestra carrera de Licenciatura.

**TRIBUNAL**

A large, stylized handwritten signature in black ink, appearing to read 'Cabanilla', written over a horizontal line.

**ECON. GALO CABANILLA**

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Willian Hidalgo', written over a horizontal line.

**ECON. WILLIAN HIDALGO**

A complex, stylized handwritten signature in black ink, written over a horizontal line.

**ING. ROBERTO ACOSTA**

## DECLARACION EXPRESA

"La responsabilidad por los hechos, ideas y doctrinas expuestos en esta tesis, me corresponden exclusivamente; y, el patrimonio intelectual de la misma, a la ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL".

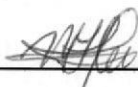
(Reglamento de Exámenes y Títulos profesionales de la ESPOL)



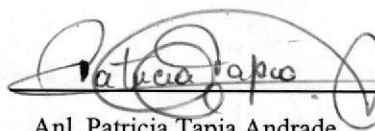
Anl. Adriana Vera Orozco



Anl. Yidda Marcial Pérez



Anl. Melania Hernandez Pérez



Anl. Patricia Tapia Andrade

## RESUMEN

El presente trabajo tiene como finalidad el desarrollo de la Planificación Estratégica de la Escuela de Postgrado en Administración de Empresas (ESPAE), a fin de analizar aspectos importantes como son:

- Situación actual de la Empresa
- Análisis FODA
- Análisis del mercado
- Posicionamiento dentro de la competencia
- Definición de la nueva estrategia
- Conclusiones

La implementación del Plan Estratégico servirá para que la Espae se siga manteniendo como líder en educación a nivel de Postgrados.

Después de leer este trabajo, usted tendrá una visión más amplia sobre el desarrollo de un plan estratégico, el mismo que abarca distintos campos del conocimiento, como son: Administración, Finanzas, Marketing, Economía, etc.

## INDICE GENERAL

INTRODUCCION.....	8
<b>I. LA EMPRESA</b>	
1.1 Antecedentes .....	9
1.2 Misión .....	11
1.3 Descripción .....	11
1.4 Visión.....	12
1.5 Objetivos.....	12
1.6 Organigrama de la empresa.....	13
1.7 Productos o Servicios .....	14
1.8 Recursos.....	16
1.8.1 Humanos.....	16
1.8.2 Tecnológicos .....	17
1.8.3 Físicos .....	17
<b>II. ANALISIS DE LA EMPRESA</b>	
2.1 Cinco fuerzas competitivas de Michael Porter .....	18
2.1.1 Amenaza de ingreso .....	19
2.1.2 Barreras de ingreso.....	20
2.1.3 Amenaza de productos sustitutos.....	20
2.1.4 Poder negociador de los compradores.....	21
2.2 Análisis interno y externo (FODA) .....	21
2.2.1 Fortalezas .....	21
2.2.2 Debilidades.....	22
2.2.3 Amenazas .....	23
2.2.4 Oportunidades.....	23

<b>III. ANALISIS DEL MERCADO Y SU COMPETENCIA</b>	
3.1 Base de competencia .....	24
3.2 Factores de éxito .....	27
3.3 Posición de competitividad.....	28
<b>IV. SECTOR INDUSTRIAL</b>	
4.1 Definición .....	29
4.2 Competidores en el sector .....	29
4.3 Posición de la industria en el mercado.....	30
4.4 Tamaño y factores de crecimiento.....	31
4.5 Ciclo de vida de los programas.....	34
4.6 Carácter financiero .....	35
<b>V. ESTRATEGIAS</b>	
5.1 Estrategias actuales.....	39
5.1.1 Estrategias a nivel funcional .....	39
5.1.2 Estrategias a nivel de negocios.....	42
5.2 La nueva estrategia.....	44
5.3 Nueva visión.....	46
5.4 Objetivos.....	46
5.5 Estrategia a seguir .....	47
5.5.1 Estrategias a nivel funcional .....	47
5.5.2 Estrategias a nivel de negocios.....	50
5.5.3 Estrategias a nivel global .....	51
5.6 Debilidades a corregir .....	52
5.7 Fortalezas a explotar .....	52
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>54</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>56</b>



## **INTRODUCCION**

Este trabajo analiza, de una forma objetiva, los aspectos internos y externos de la ESPAE (Escuela de Postgrado en Administración de Empresas) ubicada en la ciudad de Guayaquil. El principal objetivo de esta investigación consiste en plantear estrategias y establecer el plan de acción que la lleve a aumentar la productividad, respetando el entorno social e impulsando su imagen Institucional.

## **1. LA EMPRESA**

### **1.1 ANTECEDENTES**

La Escuela Superior Politécnica del Litoral creó el 29 de noviembre de 1983, mediante la resolución No. 8311-369, el Programa de Postgrado en Administración de Empresas el mismo que inició sus actividades en mayo 1 de 1984, ofreciendo una Maestría en Administración de Empresas; programa que cuenta en la actualidad con trece promociones de graduados.

En 1993 el Consejo Politécnico cambió su nominación a Escuela de Postgrado en Administración de Empresas, ESPAE. Esta Escuela de Graduados, la primera en la

región, abrió para los graduados de diferentes carreras universitarias la posibilidad de una formación superior de tercer nivel acorde a las exigencias y desafíos del ambiente de los negocios de hoy y del futuro.

En 1995 la ESPAE introduce la modalidad Ejecutiva para los programas de Maestría, como parte de su compromiso con la formación de líderes empresariales, en función de las necesidades de nuestra sociedad. Se crean también los postgrados de Especialidad en:

- Marketing
- Gerencia de Servicios de Salud

En 1996 las Especialidades en:

- Banca y Finanzas
- Gerencia de Recursos Humanos.

La ESPAE mantiene convenios de cooperación con importantes universidades de Latinoamérica y Estados Unidos, lo que permite ofrecer programas académicos actualizados.

## 1.2 MISION

Generar conocimiento e impartir la mejor formación en administración, de acuerdo a los requerimientos de desarrollo de la sociedad, en una permanente integración con la misma, dentro de la filosofía y finalidad de la Escuela Superior Politécnica del Litoral.

## 1.3 DESCRIPCION

- Formar ejecutivos con habilidades gerenciales que le permitan analizar y resolver situaciones críticas en una organización.
- Que el estudiante tenga una visión amplia del entorno y sea capaz de diagnosticar con facilidad el ámbito de los negocios.
- Proporcionar los elementos académicos, técnicos y científicos, para que el estudiante pueda desarrollar y poner en práctica proyectos que sirvan como solución a problemas económicos, sociales y empresariales de la comunidad y del país.
- Preparar al estudiante para enfrentar los retos actuales y futuros, teniendo como base ideas y habilidades innovadoras y de liderazgo.
- Otorgar a los profesionales de nivel superior un conocimiento profundo y científico de las funciones básicas de la empresa.

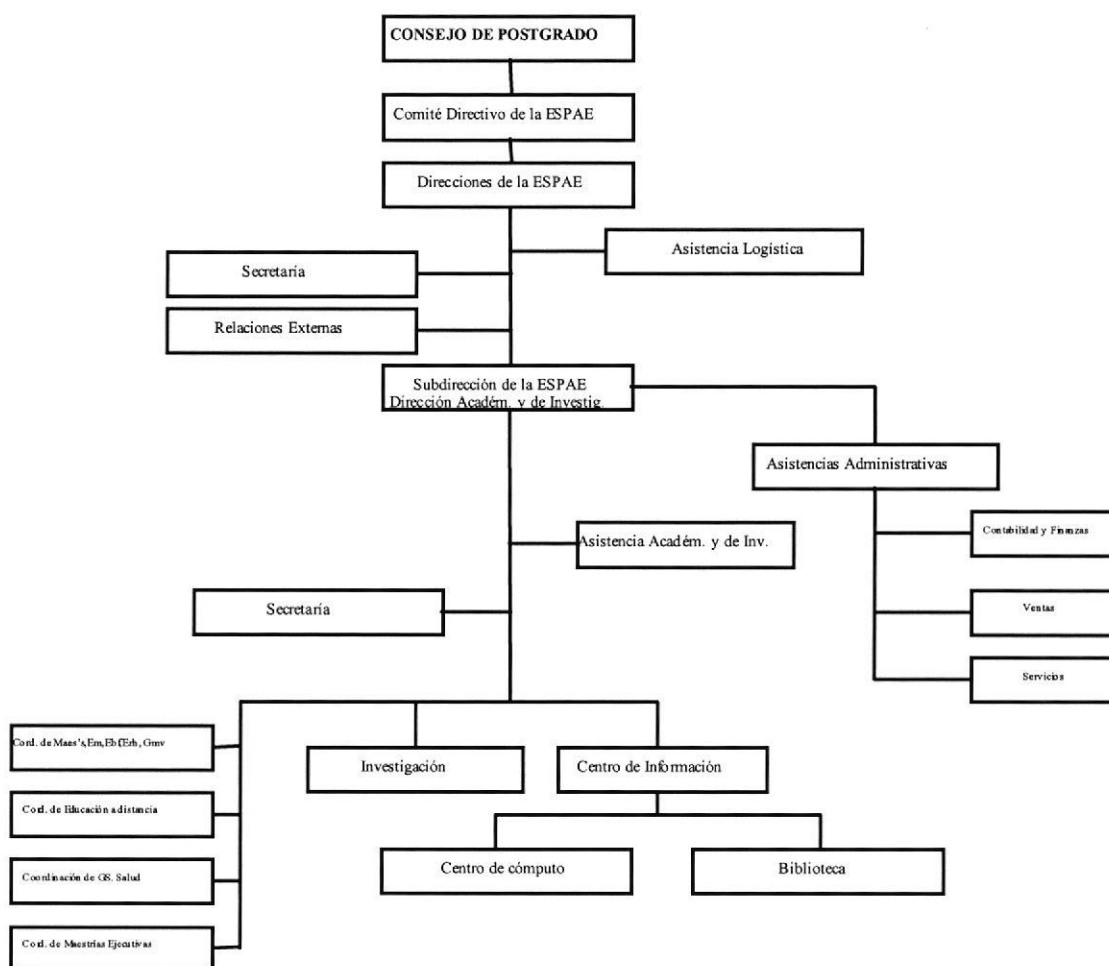
## 1.4 VISION

“Ser la mejor escuela de negocios en ofrecer carreras a nivel de postgrado”

## 1.5 OBJETIVOS

- Establecer convenios con universidades extranjeras con el propósito de diversificar programas y transferir tecnología educativa en beneficio de los estudiantes de la ESPAE.
- Elevar el nivel de atención al cliente.
- Ofrecer programas de carácter internacional.
- Ofrecer programas en diferentes provincias del Ecuador.
- Desarrollar nuevos programas.
- Fomentar el desarrollo de la investigación en nuestro medio.
- Introducir en el mercado la educación virtual. (Educación a distancia).

## 1.6 ORGANIGRAMA DE LA ESPAE



## **1.7 PRODUCTOS O SERVICIOS**

La Espae brinda gran diversidad de programas, orientados a contribuir con el desarrollo empresarial, manteniendo el liderazgo de las escuelas de negocios en el Ecuador, clasificándose de la siguiente manera:

- Seminarios
- Diplomados
- Maestrías

### **Maestrías**

- Maestría Ejecutiva en Administración de Empresas
- Maestría en Administración de Empresas
- Maestría Ejecutiva en Gestión Financiera
- Maestría ejecutiva en Gestión de la Calidad
- Programa de Maestría Ejecutiva en Alta Gestión y Liderazgo
- Programa de Maestría Ejecutiva en Gestión Estratégica
- MBA Global con la Universidad de Tulane

### **Diplomados y Especialidades**

- Programa de Administración y Gerencia
- Especialidad en Banca y Finanzas
- Programa de Especialidad en Marketing
- Especialidad en Gerencia de Recursos Humanos
- Especialidad en Gerencia de Servicios de Salud
- Diplomado en Formación Técnica en Comercio Exterior (Bancomext)

### **Seminarios a Distancia**

- Habilidades Empresariales para la mujer
- Habilidades Docente
- Calidad en el Servicio
- Medicina familiar
- Liderazgo para el cambio
- Distribución y logística
- Desarrollo integral de la mujer
- Benchmarking
- Secretaria profesional



- Valores-Empresa-Sociedad
- Wireless Technology
- El funcionamiento legal para la pequeña y mediana empresa
- Taller de Periodismo
- Normas Internacionales

## 1.8 RECURSOS

Los recursos con los que cuenta la ESPAE se los puede dividir en :

- HUMANOS
- TECNOLOGICOS
- FISICOS

### 1.8.1 HUMANOS

Personal especializado y con experiencia que están frente a la logística y el diseño de los programas con los que cuenta la ESPAE. Además, la ESPAE cuenta con una capacitación del personal de acuerdo a las funciones que desempeñan.

### 1.8.2 TECNOLÓGICOS

Tecnología de punta que permite brindar un mejor servicio a los clientes, además el desarrollo de programas administrativos y de toma de decisiones con el que se puede obtener un mejor control de los ingresos y egresos de la empresa así también, como resultados detallados que permiten tomar decisiones oportunas por parte de los directivos.

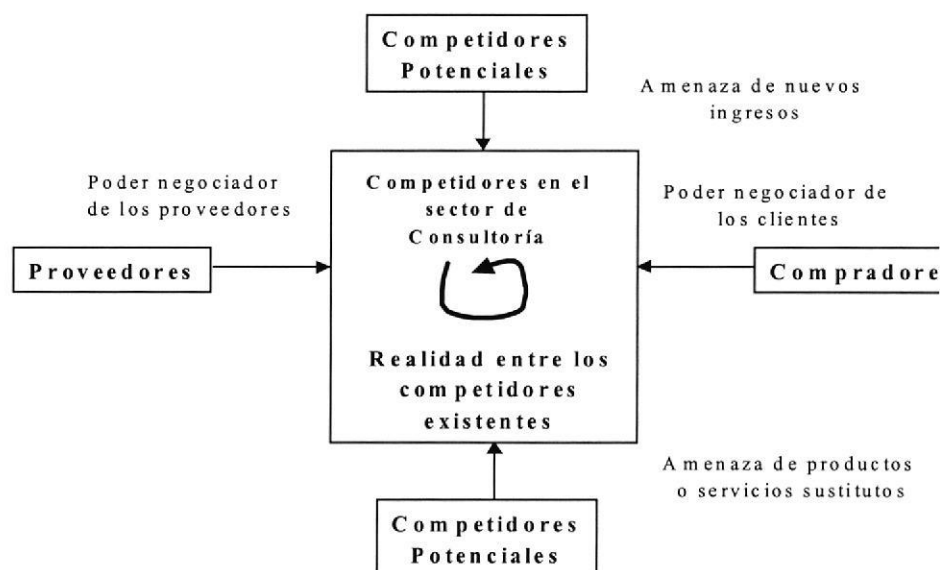
### 1.8.3 FÍSICOS

En la búsqueda de la calidad y eficiencia la ESPAE a cubierto otro punto más, como es el de adecuar los espacios físicos para brindar un mejor confort y servicio a los estudiantes y al personal que labora en las instalaciones.

## **2. ANALISIS DE LA EMPRESA**

### **2.1 CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE MICHAEL PORTER**

El análisis de la competencia en el sector de la Educación se la ha realizado basado en las cinco fuerzas competitivas básicas de este autor. La acción conjunta de estas fuerzas determina la rentabilidad potencial de nuestra Institución, en donde el potencial de utilidades se mide en términos del rendimiento a largo plazo del capital invertido.



### 2.1.1 AMENAZA DE INGRESO

Actualmente, la ESPAE se encuentra amenazada por nuevos ingresos de Universidades extranjeras de gran renombre en nuestro medio, como es el ITESM de México, cuya finalidad es la de poder captar el mercado de la ciudad de Guayaquil.

Con esta amenaza la ESPAE se verá obligada a reestructurar sus políticas de marketing como: precios más económicos, nuevos planes de financiamiento, etc.

### **2.1.2 BARRERAS DE INGRESO**

- La ESPAE se respalda por el prestigio académico que posee la Escuela Superior Politécnica del Litoral ante la comunidad Nacional, creando así una lealtad hacia la institución.
- La institución fue la primera en ofrecer programas a nivel de Postgrados por lo cual se ha obtenido experiencia y participación en el mercado.
- La inversión que las universidades deben hacer para brindar este tipo de servicio es muy alta, debido a los gastos de infraestructura, tecnología de punta, las últimas innovaciones en cuanto a los programas, etc. Este tipo de desembolso no se recupera a corto plazo.

### **2.1.3 AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS**

La ESPAE se encuentra amenazada por otras universidades nacionales y extranjeras que ofrecen productos de naturaleza similar. tales como: programas de postgrados que incluyen pasantías, diplomados, cursos, seminarios, etc.

### **2.1.4 PODER NEGOCIADOR DE LOS COMPRADORES**

- Si una empresa desea un programa para un número específico de empleados, tiene la facilidad de solicitar a la Institución que se le considere los precios.
- Los compradores tienen gran poder de negociación, ya que ellos pueden decidir con facilidad otras Instituciones para realizar sus estudios de postgrados, analizando las ventajas y desventajas de cada una.

## **2.2 ANALISIS INTERNO Y EXTERNO (FODA)**

Este análisis nos permitirá aprovechar nuestras fortalezas, prevenir el efecto de nuestras debilidades, utilizar a tiempo las oportunidades y anticiparnos al efecto de la amenaza del ambiente externo.

### **2.2.1 FORTALEZAS**

- La Espae cuenta con profesores nacionales e internacionales de muy alto prestigio, con experiencia laboral en la cátedra que dicta.
- Cuenta con equipos computacionales y software actualizados.
- La Espol es reconocida como una Institución de excelencia académica, que ha permitido que la Espae tenga mucha fuerza.

- Ofrece a los estudiantes diferentes servicios, como: biblioteca especializada en el área administrativa, acceso a la red Internet, laboratorio de computación, áreas de estudio abiertas, aulas climatizadas, ayudas audiovisuales para la enseñanza, parqueadero y seguridad.
- Velocidad de respuesta por parte de los directivos a condiciones cambiantes.
- Llevar un buen control presupuestario para el desarrollo de programas.
- Mantener convenios con universidades extranjeras, para mantenerse actualizados en el campo docente y garantizar una calidad en la enseñanza

### 2.2.2 DEBILIDADES

- La Espae no cuenta con personal especializado en el área de Mercadeo para promocionar los productos.
- Desarrollar tantos programas y perder el control sobre alguno.
- Deficiente proceso de evaluación y selección de aspirantes.

### 2.2.3 AMENAZAS

- Existen Universidades que ofrecen los mismos programas, por lo que podemos perder mercado.
- Llegada de competidores extranjeros al país.
- Crece el índice de analfabetismo en el Ecuador.
- Incremento en los índices de desempleo.
- El incremento de la inflación en el país no acorde con los sueldos.

### 2.2.4 OPORTUNIDADES

- Abrir nuevos mercados aun no explotados por otras Universidades.
- La necesidad de las empresas de que cada día exige más personas preparadas, para competir en la globalización en la cual nos encontramos, nos da la oportunidad de preparar a ese recurso humano.
- La existencia de trece promociones de estudiantes podrían actuar como efecto multiplicador si se les realiza un seguimiento adecuado.
- Disponibilidad de información nacional e internacional mediante Internet.



### **3. ANALISIS DE MERCADO Y SU COMPETENCIA**

#### **3.1 BASE DE COMPETENCIA**

La ESPAE basa su competencia en:

**Imagen.-** La ESPOL cuenta con una imagen que se la ha venido cultivando desde hace 39 años en el mercado, la misma que ha sido proyectada hacia todas las unidades. La calidad de las maestrías dictadas por la ESPAE desde hace 14 años, se realza debido a los equipos, personal e infraestructura que garantiza al estudiante tener todos los medios requeridos para su estudio.

**Mercado.** La estrategia que adopta la Institución es la segmentación de mercado, esto quiere decir que los programas están orientados a ciertos grupos de interés, como son: Ingenieros, Administradores, Doctores, Licenciados, etc.

Los programas de postgrado están dirigidos a personas que tengan como mínimo una carrera de cuatro años, no siendo así los requerimientos educativos para los diplomados antes mencionados.

**Innovación.-** La ESPAE ha creado un programa innovador "Maestría en Administración de Empresas", de carácter internacional y bilingüe, con el objetivo de capacitar a líderes empresariales que con una visión amplia de América y el contexto mundial para que sean capaces de dirigir sus empresas hacia el éxito y el progreso de la sociedad.

El programa resulta de joint-venture con la universidad de TULANE de New Orleans - USA. la cual otorga los títulos de: Magister en Administración de Empresas por la ESPAE, y el Master en Management concentration in International Business por la A.B. Freeman School of Business de Tulane University.

**Tecnología.** Una de las inversiones más grandes que la ESPOL ha hecho en los últimos años es la tecnología, por estar consciente de que las telecomunicaciones son el futuro de la sociedad. La ESPAE cuenta con tecnología de punta, entre las que podemos detallar: un amplio laboratorio con equipo actualizado, acceso a la Superautopista de la Información (Internet), comunicación satelital.

**Relaciones.** Mantiene muchos convenios con universidades nacionales y extranjeras en lo referente a: Contratos de Aprendizaje, Dictado de Cursos, etc., esto le permite participar al personal docente en seminarios, congresos, simposios, entre otros.

**Canales de Distribución.** Tiene una cobertura a nivel nacional, debido a las facilidades tecnológicas que posee para brindar sus servicios a las distintas regiones del país. Actualmente cubre aproximadamente el 75% en la ciudad de Guayaquil, y espera seguir ganando mercado en el resto de provincias del país.

**Publicidad.** La fuerza de mercadeo la componen, el personal de la ESPAE y la empresa privada, a quien se contrata para cubrir los siguientes aspectos:

- Diseños de Brouchures y revistas que indican las características y requisitos de cada programa
- Se publican los programa en periódicos de la localidad
- Se brinda información de los programas vía teléfono
- Se realizan visitas a Empresas para promover los nuevos productos
- Se realiza publicidad a través de un canal de televisión.

**Precio.** La Espae ofrece Maestrías a precios muy competitivos en el mercado. Brinda a las instituciones públicas y a grupos de empleados de la institución, rebaja en el costo a través de convenios.

### **3.2 FACTORES DE ÉXITO**

Entre los factores de éxito que se puede mencionar por parte de la ESPAE son los siguientes :

- El buen prestigio de la ESPOL.
- Programas actualizados que van acorde con los esquemas de una economía globalizada que estamos viviendo en estos tiempos.
- Actualización constante de los contenidos de los programas.
- Buen trato a los estudiantes.

- Sistema de becas con el objetivo de incentivar a los más destacados estudiantes y a quienes poseen recursos económicos limitados.
- Lealtad a la Escuela Superior Politécnica del Litoral
- Precios competitivos en el mercado.
- Tecnología de punta.

### **3.3 POSICION DE COMPETITIVIDAD**

La ESPAE se encuentra en una posición privilegiada en nuestro país por lo que se ve obligada a ser innovadora en cuanto a los tipos de programas que ofrece, ventaja acertada que la convierte en pionera de algunas maestrías, diplomados, seminarios que ofrece.

Por esta posición que ha ganado se mantiene siempre alerta a los competidores que puedan existir o que puedan ingresar en nuestro mercado.

## **4. SECTOR INDUSTRIAL**

### **4.1 DEFINICION**

En la actualidad la Institución se ve amenazada por la creciente competencia de Institutos y universidades de nuestro país y nuevos ingresos de universidades extranjeras que ofrecen productos similares a los nuestros.

### **4.2 COMPETIDORES EN EL SECTOR**

En la ciudad de Guayaquil:

- Universidad Santa María de Chile
- Escuela Superior Politécnica del Ejército
- Escuela Superior Politécnica Nacional

- Universidad de Especialidades Espíritu Santo
- Universidad de Santa María de Chile
- Universidad Católica de Santiago de Guayaquil

En la ciudad de Quito:

- Escuela Superior Politécnica del Ejército (ESPE)
- INCAE

En otras ciudades:

- Universidad Católica de Cuenca
- Universidad de Cuenca
- Universidad de Azuay
- Universidad Técnica Agropecuaria de Quevedo

#### **4.3 POSICION DE INDUSTRIA EN EL MERCADO**

Analizando la demanda y competencia en el mercado actual de los postgrados y maestrías podemos concluir que esta industria se encuentra en plena MADUREZ,

debido a que son pocas las empresas que están monopolizando el mercado de la educación superior.

#### **4.4 TAMAÑO Y FACTORES DE CRECIMIENTO**

Para analizar este punto se ha tomado en consideración el ciclo de vida de toda empresa o sector, el cual se clasifica en:

Introducción

Crecimiento

Madurez

Decadencia



Las variables que debemos considerar para situar la ESPAE dentro del ciclo de vida de la de toda empresa son las siguientes:

FACTOR	Embrionaria			Crecimiento			Madurez			Decadencia		
	INI	EMB	FIN	INI	CRE	FIN	INI	MAD	FIN	INI	DEC	FIN
Tasa de Crecimiento				X								
Potencial de la industria					X							
Número de Participantes					X							
Línea de Productos						X						
Distribución de la Participación del Mercado					X							
Oportunidad de penetrar en el mercado				X								
Lealtad de la clientela					X							
Enfoque la tecnología						X						
Resumen				X								

- Tasa de Crecimiento

El crecimiento de la industria se encuentra entre el 1.5 y 3 veces en relación al PIB del país en los últimos 2 años, esto se debe a los incrementos en las carreras de postgrado que la ESPAE a lanzado al mercado, y universidades extranjeras que han traído nuevos programas.

- Potencial de la industria

Nos encontramos en un ambiente donde se necesitan personas cada vez más capacitadas para cumplir con las exigencias del entorno social y cultura.

- Número de participantes

Continua creciendo.

- Línea de Productos

Por la necesidad de cubrir las exigencias de los mercados actuales, nos vemos en la necesidad de crear programas de postgrado flexibles, con un enfoque aplicado y una metodología formal.

- Distribución de la participación de Mercados

Actualmente están ingresando nuevos competidores.

- Oportunidad de penetrar el mercado

Se necesita una fuerte inversión para condicionar un lugar adecuado además del prestigio; por esta razón las empresas nacionales se están aliando a empresas extranjeras con reconocido prestigio.

- Lealtad de la clientela

Los clientes presentan poca lealtad a la institución, debido a que ellos buscan bajo costo y que el título obtenido sea reconocido a nivel nacional e internacional.

- Enfoque de la Tecnología.

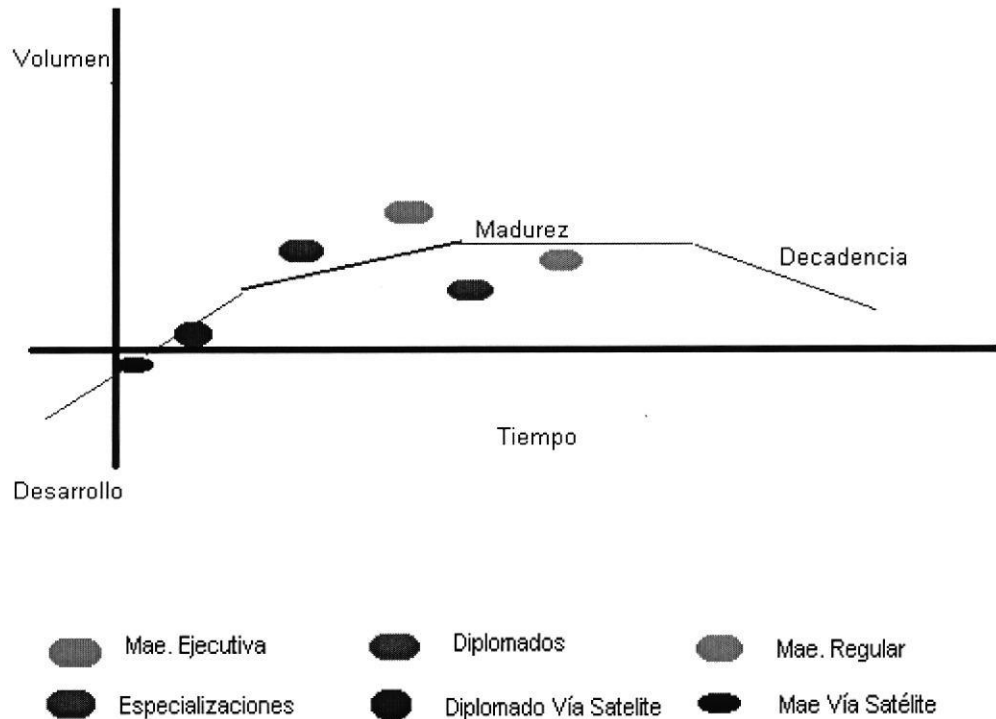
Se enfoca a los procesos, es decir al contenido de las materias y a los servicios adicionales que se les ofrece a los estudiantes, entre los que podemos mencionar: acceso a Internet, acceso a las bibliotecas automatizadas (ABI), conferencias adicionales, etc.

- Resumen

Por todos los puntos expuestos podemos concluir que la ESPAE se encuentra en la etapa de CRECIMIENTO.

#### **4.5 CICLO DE VIDA DE LOS PROGRAMAS**

Las Maestrías que dicta la ESPAE son programas que nacen de acuerdo a las necesidades propias del país y de las influencias internacionales que se tiene en una economía globalizada como es en nuestros tiempos. Los contenidos de los programas varían de acuerdo al tipo de maestría, y son programas cambiantes que se adaptan al medio en el cual nos desarrollamos. A continuación presentamos una matriz donde podemos observar la posición competitiva en los que se encuentran los productos que ofrece la ESPAE.



#### 4.6 CARÁCTER FINANCIERO

El costo de un Postgrado o Maestría es relativamente alto para nuestro medio, y por lo general aquella persona que está en un puesto de líder o jefe en una Empresa, está en capacidad de pagarlo; sin embargo, el costo es compensado con los beneficios que se obtienen, tales como:

- Obtener un mejor puesto en su trabajo.
- Aspirar mayores ingresos
- Actualizar y adquirir nuevos conocimientos
- Adquirir mejores relaciones sociales.

Estos beneficios implica que exista una fuerte motivación por el estudio de una Maestría por parte de los profesionales, aumentando el número de universidades extranjeras y nacionales que deseen ofrecer este servicio.

Además, como se mencionó anteriormente, la ESPAE cuenta con un programa de becas a los mejores estudiantes para el financiamiento de sus estudios hasta un 70%.

La situación financiera de la empresa se puede observar mediante el siguiente estado de resultados.

## *ESTADO DE RESULTADOS*

*DEL 1 DE ENERO AL 31 DE OCTUBRE*

<b>CONCEPTOS</b>		<b>TOTAL</b>
<b>Ingresos de Operación</b>		
Ingresos por Tasas Estudiantiles	3,201,247,573	
<b>Ingresos Totales</b>		<b>3,201,247,573.00</b>
<b>Menos:</b>		
<b>Gastos de Administración</b>		
Gastos en el Personal	664,286,428	
Gastos Básicos	119,186,116	
Gastos en Servicios Guardiania	7,000,946	
Gastos en Suscripciones	5,258,976	
Gastos en Materiales Eléctricos	912,000	
Gastos en Compras Comisariato	3,495,672	
Gastos en Mantenimiento	880,000	
Gastos Varios	3,916,800	
		804,936,938
<b>Gastos Operativos</b>		
Gastos de Pasajes	111,473,481	
Gastos de Alimentación	117,253,440	
Gastos de Transmisión Vía Satélite	1,219,920	
Gastos de Viáticos	21,380,085	
Gastos Honorarios de Profesionales	781,686,662	
Gastos en Materiales	118,169,880	
		1,151,183,468
<b>Gastos en Ventas</b>		
Comisión de Ventas	113,287,832	
Gastos de Publicidad	111,918,419	
Gastos en Lanzamiento de Maestrías	12,517,120	
		237,723,371
<b>Gastos Financieros</b>		
Intereses sobre Prestamos		27,242,786
Aportación al presupuesto ESPOL		192,000,000
<b>Egresos Totales</b>		<b>2,413,086,565</b>
<b>Margen Disponible</b>		<b>788,161,008</b>

## *Análisis*

Fórmula:

$$\text{Margen Neto de Utilidades} = \text{Utilidad Neta} / \text{Ventas}$$

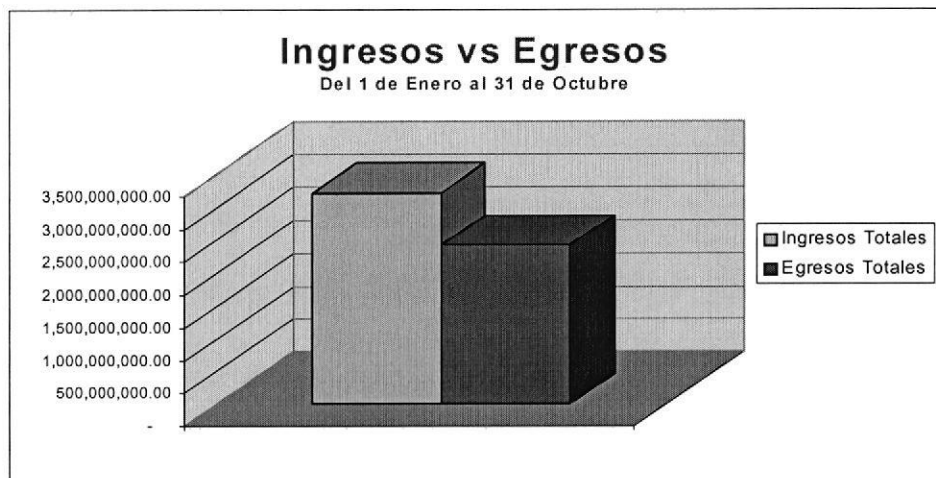
$$\text{Margen Neto de utilidades} = 788'161.008 / 3'201.247.573$$

$$\text{Margen Neto de utilidades} = 25\%$$

El 25% de los ingresos totales representa la rentabilidad de la Institución durante el período del 1 de Enero al 31 de Octubre de 1997.

Gastos de Administración	25%
Gastos Operativos	36%
Gastos en Ventas	7%
Gastos Financieros	1%
Aportación a ESPOL	6%
<b>Total Egresos</b>	<b>75%</b>

El 75% del total de los ingresos representan los desembolsos efectuados por ESPAE.



## **5. ESTRATEGIAS ACTUALES**

### **5.1 ESTRATEGIAS ACTUALES**

Las estrategia actual de la ESPAE está orientada a mantener su liderazgo en innovación, satisfacción al cliente y calidad, por lo tanto se ha trazado distintas estrategias, tanto a nivel funcional, como de negocios, con la finalidad de seguir siendo competitiva en el mercado.

#### **5.1.1 ESTRATEGIA A NIVEL FUNCIONAL**

Se está desarrollando un modelo estratégico para fortalecer los cuatro bloques genéricos de formación competitiva, como son: eficiencia, calidad, innovación y capacidad de satisfacer al cliente. Las estrategias que se están implementando son:



- Alianzas con más universidades extranjeras de gran prestigio, como es el joint venture con la Universidad de TULANE; logrando importar su conocimiento y tecnología permitiéndonos competir con nuevas universidades nacionales e internacionales.
- Apertura de postgrados de diversa índole, con la finalidad de satisfacer las múltiples necesidades del cliente y fortalecer su estrategia de diferenciación del producto.
- Difundir el uso de la enseñanza virtual, lo cual permitirá que la ESPAE tenga ahorros significativos en gastos de viáticos de profesores extranjeros, lo cual representa una gran ventaja respecto a las economías de escala.

Para realizar esta estrategia la ESPAE está dictando seminarios gratuitos de temas relacionados a la Administración y Calidad y de esa manera abrir mercado para la difusión (Rompiendo Barreras de Ingreso).

En la actualidad se han invitado a grupos de empleado que desempeñan cargos administrativos de diferentes empresas a tomar algunos seminarios detallados anteriormente. (ver página 6).

La estrategia de marketing mediante publicidad en folletos, medios de comunicación, presentaciones, etc. constituyen una fuente importante para el logro de la eficiencia superior, despertando interés a mayor cantidad de estudiantes que desean inscribirse en la ESPAE, logrando incrementar los ingresos.

Actualmente se establecen convenios con la empresa privada canjeando costos vs. Educación.

- La selección rígida del personal administrativo y necesario permitiendo que la ESPAE tenga personal capacitado y por lo tanto, no se generen costos adicionales debido a la contratación de personal no calificado.
- La selección rigurosa de los catedráticos, mediante la evaluación de sus conocimientos y experiencias, hacen de la ESPAE una gran distinción de calidad y capacidad de satisfacer al cliente.
- La aplicación de métodos de enseñanza modernos contribuyen a un mejor aprendizaje del estudiante, y por ende, al logro de la satisfacción del mismo.

- Mantener un contacto continuo con el estudiante, manifestando el gran interés y deseo de que siga siendo nuestro cliente, es muy importante en el logro de su lealtad hacia la Institución, evitando así la deserción del mismo, y en consecuencia, la utilidad por cliente aumentará, y se lograrán grandes ahorros en costos.

Para la realización de esta estrategia se realizan encuestas a los estudiantes sobre sus necesidades, molestias, gustos, sugerencias e informarles a los mismos que ya se han tomado a lo sugerido; esta es una manera de asegurarnos que el estudiante sepa que sus necesidades han sido atendidas y de esa manera crearle un compromiso con la institución.

### 5.1.2 ESTRATEGIA A NIVEL DE NEGOCIOS

Como se ha mencionado anteriormente, la ESPAE está desarrollando habilidades distintivas para fortalecer su estrategia de diferenciación.

Esta estrategia tiene los siguientes objetivos:

- Mantener la alta calidad del servicio, mediante :
  - ✓ La excelencia académica
  - ✓ Buena atención al estudiante,
  - ✓ Mejoramiento continuo de eficiencia, productividad de sus empleados, etc.

- Personalización en los productos dirigidos a los diferentes segmentos en el mercado.
- Innovación tecnológica y académica con lo cual se logra una alta satisfacción del estudiante.
- Facilidades de estudio con respecto a horarios.
- Infraestructura muy buena, ya que está dotada de aulas confortables, bibliotecas, salas de estudio, laboratorios, etc.
- Facilidades de pago.
- Convenios con universidades extranjeras y nacionales

Ventajas que obtenidas por la aplicación de esta estrategia :

- ✓ Mayores utilidades
- ✓ Ahorros en costos
- ✓ Alta comercialización y exclusividad de los productos
- ✓ Lealtad a la Institución
- ✓ Incursionamiento en nuevos mercados
- ✓ Formar una barrera de ingreso más sólida contra los nuevos competidores
- ✓ Disminución del poder de los compradores, ya que puede ofrecer un producto de buena calidad a un precio superior.

## 5.2 LA NUEVA ESTRATEGIA

La ESPAÉ como empresa Madura y líder en el mercado se ve en la necesidad de revisar y plantear sus misión, su visión y sus estrategias por lo que recomendamos contestar lo siguiente:

### ¿DÓNDE ESTAMOS HOY?

- ✓ Cómo una escuela líder en innovación, preparación y diversificación de productos.

### ¿A DÓNDE QUEREMOS IR?

- ✓ A mantenernos como la primera escuela de estudios superiores, captar la mayor cantidad de personas que estén deseosas de tomar un postgrado o maestrías.
- ✓ A tener sedes en otras provincias donde podamos impartir nuestros maestrías.
- ✓ A tener la acreditación de la AACSB ( Agencia Acreditadora para Escuela de Negocios Norteamericanas).
- ✓ A ser una Escuela de Postgrado reconocida internamente .
- ✓ A difundir la Educación Satelital para en un futuro brindar nuestras maestrías usando esta herramienta.

### ¿ A DÓNDE DEBEMOS IR?

- ✓ A captar la mayor cantidad de mercado, orientados siempre en una filosofía de innovación, calidad y servicio al cliente.
- ✓ Difundir la Educación Satelital para brindar nuestras maestrías usando esta herramienta.
- ✓ Obtener la acreditación de la AACSB ( Agencia Acreditadora para Escuela de Negocios Norteamericanas).

### ¿ A DÓNDE PODEMOS IR?

- ✓ A ser la primera del país escuela reconocida internacionalmente.
- ✓ Mantenernos en el liderazgo

### ¿ A DÓNDE IREMOS?

- ✓ A continuar con el liderazgo, innovación, calidad y servicio al cliente
- ✓ Prepararnos para obtener el crédito de la AACSB( Agencia Acreditadora para Escuela de Negocios Norteamericanas).
- ✓ A contribuir con la concientización a nivel nacional de la importancia de la educación para su éxito en el futuro.

## ¿ CÓMO ESTAMOS LLEGANDO A NUESTRAS METAS?

- ✓ Mediante la evaluación y planeación de los objetivos a corto y largo plazo.
- ✓ Creando una cultura de calidad y servicio a nuestros empleados, estudiantes, etc.

### 5.3 NUEVA VISIÓN

Ser la mejor escuela de Negocios reconocida internacionalmente en ofrecer carreras a nivel de Postgrados y Doctorados.

### 5.4 OBJETIVOS

Con la nueva estrategia, se sumarán a los objetivos anteriores los siguientes:

- Obtener un mayor reconocimiento internacional a través de convenios con universidades extranjeras y mediante la acreditación de Institutos de Administración Internacionales.
- Mejorar la calidad del servicio y satisfacción al cliente.
- Diseñar nuevos productos dirigidos a diferentes segmentos del mercado (Abogados, Economistas, Licenciados, Doctores, etc.) con el fin de llenar una amplia variedad de nichos, creando así una barrera de entrada contra potenciales competidores.

- Ofrecer programas en diferentes provincias del Ecuador.
- Ser líderes en la educación de postgrados.
- Captar mayor participación del mercado, es decir, atraer mayor número de clientes de la ESPOL y otras universidades.

## 5.5 ESTRATEGIAS A SEGUIR

Considerando las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que enfrenta la ESPAE, se recomienda implantar una nueva estrategia a nivel funcional, de negocios y global, para cumplir con la nueva visión y metas de la ESPAE en los próximos años.

### 5.5.1 ESTRATEGIAS A NIVEL FUNCIONAL

- La ESPAE deberá coordinar y planificar mejor sus actividades con la finalidad de ofrecer al estudiante lo siguiente :
  - ✓ Mediante la evaluación y planeación de los objetivos a corto y largo plazo.
  - ✓ Programas y horarios a tiempo,
  - ✓ Material bibliográfico y académico con anticipación,



- ✓ Coordinación en la asignación de las aulas,
- ✓ Entrega de copias nítidas, entre otras cosas.

De esta forma, se mejorará la imagen de la ESPOL como excelencia académica, fortaleciendo su posición competitiva y evitando que competidores nacionales o extranjeros la subestimen. Además, alcanzará un mejor reconocimiento y lealtad de sus clientes.

- La ESPAE deberá incentivar al estudiante y al joven profesional su desarrollo intelectual, ofreciendo becas para estudios especializados en universidades internacionales de alto prestigio.
- La ESPAE deberá promocionar y vender su producto en forma activa reestructurando su departamento de Ventas para lograr captar la mayor cantidad de clientes potenciales posibles, permitiéndonos cubrir nuevos nichos de mercado aún no explotados.
- La ESPAE deberá implementar un departamento de Investigación de Mercado cuyo objetivo sea el de investigar por medio de encuestas, entrevistas focales, buzones de sugerencias, etc., las percepciones del cliente en relación a los productos que ofrece la Institución y la competencia, permitiendo realizar un análisis profundo para tomar buenas

decisiones con la finalidad de ofrecer mejoras al producto o desarrollar nuevos productos.

Este departamento sería un gran apoyo para la Institución, que se encuentra amenazada con el ingreso de competidores extranjeros y nacionales, además, contribuiría a las metas de la Empresa, con respecto a:

- ✓ Incorporar o abrir nuevos segmentos de mercado
  - ✓ Conocer las necesidades de los clientes
  - ✓ Conocer los gustos y preferencias de los clientes
  - ✓ Conocer las expectativas de los clientes
  - ✓ Desarrollar nuevos productos
  - ✓ Mejorar productos existentes
- 
- La ESPAE debe participar en proyectos de investigación que contribuyan al desarrollo del país, con lo cual se fomentará la creatividad e investigación, y además, se obtendrán ingresos para la institución.
  - La ESPAE deberá implementar un programa de ACT (Calidad total).
  - Se implementará la acreditación de la AACSB(Agencia Acreditadora para escuelas de Negocios Norteamericanas) para mejorar nuestra imagen a nivel internacional

- Programas de capacitación para el personal administrativo y docente, que permitan el desarrollo de habilidades para enfrentar al reto de sus tareas cotidianas; realizando anualmente programas de capacitación para el personal.
- Mejorar la selección de los catedráticos, manteniendo una base de datos donde se encuentren sus hojas de vidas actualizadas.
- Minimizar los costos administrativos con la finalidad de aumentar la rentabilidad del negocio.

### **5.5.2 ESTRATEGIA A NIVEL DE NEGOCIOS**

Creemos que la ESPAE debe mantener su estrategia de diferenciación del producto, y reforzarla mediante las siguientes actividades:

- Apertura de nuevos niveles académicos, tales como doctorados en varias especializaciones para satisfacer las necesidades de los distintos segmentos del mercado, lo cual conlleva a la diversificación del producto y del mercado. (Meta a corto plazo)
- La ESPAE deberá tener una estrategia de marketing completa que pueda abarcar lo siguiente:

- ✓ Planes de financiamiento acorde a las facilidades de pago de los estudiantes.
- ✓ Promociones, publicidad, diseño del producto y distribución, lo cual fomentará la diferenciación del producto.
- ✓ Difundir la acción de becas a los mejores estudiantes.
- ✓ Excelente publicidad y presentación de los programas sería de gran importancia para atraer nuevos clientes, y reafirmar la calidad del producto.
- La ESPAE deberá instalar buzones de sugerencias, lo cual alimente a un sistema de información de marketing para conocer la satisfacción del cliente, sus expectativas y el porqué de las deserciones de los clientes.

### **5.5.3 ESTRATEGIA A NIVEL GLOBAL**

- La ESPAE debe aprovechar la globalización de la economía, para expandirse fuera del país, logrando reconocimiento a nivel internacional como una Universidad de excelencia académica.

## 5.6 DEBILIDADES A CORREGIR

- La ESPAE no cuenta con personal especializado en el área de Ventas, cuya finalidad sea la de vender sus productos, realizando visitas personales al cliente.
- No se cuenta con un departamento de Investigación de Mercado cuyo objetivo sea el de investigar las percepciones del cliente en relación a los productos que ofrece la Institución y la competencia.
- Falta organización en los programas que se dicta, ya que según las encuestas, se ha logrado establecer que el material bibliográfico no es entregado a tiempo, que las copias no son nítidas, y además la coordinación de la asignación de las aulas, no es muy buena.

## 5.7 FORTALEZAS A EXPLOTAR

- La experiencia académica de los profesores nacionales e internacionales debe ser aprovechada para ponerla al servicio del país y contribuir a su desarrollo, participando en concursos de proyectos de investigación. De esta manera, la Institución aumentará su prestigio, los profesores ganarán experiencia, y los estudiantes fortalecerán sus conocimientos con ejemplos prácticos aplicados en el ámbito nacional.

- Realizar trabajos de campo tanto a nivel nacional como internacional, es decir, proyectos reales en los cuales el profesor sirva como guía y el estudiante sea el hacedor del trabajo y el que pone sus conocimientos en práctica.
- Actualizarse constantemente en tecnología, tanto en lo que se refiere a equipos computacionales y software en general.
- Ofrecer a los estudiantes muchos servicios complementarios que sirvan de apoyo a sus estudios, y de esta manera, puedan sentir gran satisfacción de pertenecer a la Institución.
- Mantener una buena comunicación entre estudiantes, empleados, profesores y directivos de la Institución, para establecer compromisos en el mejoramiento continuo de la calidad total.
- Continuar con el desarrollo de buenos programas, ya que los estudiantes sienten mucha satisfacción de haber realizado sus estudios en la ESPAE debido a que éstos cumplen sus expectativas y pueden aplicar sus conocimientos en la práctica.

## CONCLUSIONES

1. La Espae continuará con su liderazgo por mucho tiempo, debido a sus grandes fortalezas como empresa, tales como: mantener productos y servicios de excelencia, contar con profesores de alta categoría, adaptarse a los cambios tecnológicos y del mercado, contar con buenos recursos físicos y humanos, los mismos que unidos a su imagen de excelencia y gran capacidad, constituyen muchos puntos a favor para ser una de las Empresas con mayor participación en el mercado.
2. El nuevo enfoque que tiene actualmente la Espae, como es la reestructuración de su visión, objetivos, planes a corto y a largo plazo, etc. tendrá muy buenos resultados en el futuro, porque estará a la par con otras universidades nacionales y extranjeras, aportando con nuevas herramientas de administración y técnicas de aprendizaje, con lo cual se conseguirá gran preferencia del mercado.
3. Se han definido como nuevas estrategias a seguir, estrategias a nivel funcional, de negocios y global. El enfoque de la primera es hacia la calidad del servicio que se le ofrece al estudiante mediante el mejoramiento continuo de cada una de las áreas internas de la Organización, y en consecuencia, exista mayor demanda del mercado, y mayor rentabilidad.

Con respecto a la segunda estrategia, creemos que la Espae deberá reforzar su estrategia de diferenciación y diversificación de producto, mediante la aplicación de una buena estrategia de marketing.

En relación a la tercera estrategia, la Espae deberá aprovechar la globalización 48 economía, con la finalidad de expandirse a nivel internacional.



## BIBLIOGRAFIA

1. PORTER E. MICHAEL, Estrategia Competitiva, Compañía Editorial Continental S.A. de C.V. México, México, 1986, 23 - 53 p.
2. ESPAE, Revistas y Folletos anuales
3. CHARLES W. L. HILL/ GARETH R. JONES, Administración Estratégica, Editorial McGraw-Hill de Bogotá-Colombia, 1996.