



**Graduate School of Business**  
**Master en Dirección de Empresas**

**Tesis para optar al grado de Master de la Universidad de Palermo  
en Dirección de Empresas**

***UNIVERSIDAD CORPORATIVA  
IDEAS PARA SU IMPLEMENTACIÓN EN GAMBOA BOXING,  
GUAYAQUIL, ECUADOR***

**Tesista: Ing. Beatriz Zúñiga Delgado**

**Legajo: 0094610**

**Director de Tesis: Dr. Leandro A. Viltard**

**2017**

**Buenos Aires – Argentina**

# **EVALUACIÓN DEL COMITÉ**

## **AGRADECIMIENTOS**

Este trabajo es un sueño y una meta que tenía a nivel profesional, producto de un gran esfuerzo y de todas aquellas personas que me apoyaron para su culminación. Quiero agradecer a Dios mi padre amado, por ser mi guía espiritual e iluminarme en cada uno de mis pasos. A mi madre Martha, mi guerrera, por ser mi ejemplo de mujer, por formarme, acompañarme y apoyarme en todos mis sueños y proyectos. A mis angelitos en el cielo, mi papito Roberto y mi abuelita Beatriz. A mis hermanos, tíos, primos y sobrinitos por su cariño y aliento constante para mi realización profesional. A todos quienes conforman GVC Consultores, por haber sido flexibles durante los meses que estuve fuera de mi país, por cooperar y trabajar como equipo sin importar la distancia. A mi querida Magdalena, gracias por su cariño y por la ayuda brindada para culminar mis estudios. A los accionistas de Gamboa Boxing y de manera especial a mi amigo y coach Raúl por abrirme las puertas de su empresa para implementar este proyecto, y por alentarme y motivarme para que este MBA sea una realidad. A Leandro, mi Director de Tesis, por su valiosa asesoría, consejos y tiempo dedicado a mi proyecto. Y a la Universidad de Palermo y a su cuerpo docente, gracias por las experiencias aportadas, paciencia y enseñanzas.

## PRÓLOGO

*“Invertir en conocimientos produce siempre los mejores beneficios”.*  
*Benjamín Franklin*

En las últimas décadas se ha presentado un proceso creciente de internacionalización y transformación económica, social y cultural, del que ningún país se encuentra ajeno. Este fenómeno de globalidad ha traído consigo nuevas formas de expansión y cambios en los procesos productivos, distributivos y de consumo, así como el uso intensivo de la tecnología, dando lugar al auge de la gestión del conocimiento como un factor emergente y decisivo para el éxito empresarial.

A raíz de la globalización, las organizaciones han optado por una constante búsqueda de ventajas diferenciadoras para ser más competitivas, siendo en los últimos años la capacitación una de las estrategias que ha tomado más fuerza, a los fines de contar con un personal lo suficientemente preparado para responder a los cambios del mercado. Sin embargo, la alta inversión en capacitación no siempre se traduce en un exitoso desempeño de los colaboradores y en los resultados organizacionales, ya que cuando las necesidades de formación no han sido oportunamente determinadas y analizadas, el plan de capacitación puede no responder a los objetivos del negocio, convirtiendo esta inversión en un gasto.

Ante esta realidad surge la Universidad Corporativa (UC) como una estrategia organizacional, mediante la cual se busca crear un modelo óptimo y rentable de capacitación y continuo entrenamiento alineado a los objetivos del negocio, de forma tal que se pueda potencializar la experiencia y el conocimiento de los colaboradores, fortalecer sus habilidades y competencias técnicas y humanas, logrando así mayores estándares de calidad, efectividad y productividad.

El presente trabajo encuentra sus motivaciones principales en los grandes desafíos y oportunidades que presenta la implementación de Universidades Corporativas como centros de conocimiento en las organizaciones. Más específicamente, se pueden citar los siguientes puntos como altamente destacables:

- El mercado competitivo y cambiante actual, demanda de una mayor preparación profesional del personal en las empresas para poder diferenciarse del resto.
- Las organizaciones invierten anualmente en diversos programas de capacitación, pero en la mayoría de los casos no se logran los resultados esperados dado que no reciben la asesoría necesaria para establecer un plan formativo que esté realmente ajustado a los objetivos del negocio, dejando de ser eficaces los programas impartidos y la inversión económica realizada.
- Los contenidos educativos de las universidades tradicionales presentan limitaciones en su práctica, ya que no se logra conectar la teoría adquirida en las aulas con lo que sucede en el entorno empresarial.
- La entrada de grandes competidores en países en vías de desarrollo, representa una amenaza para las empresas nacionales que no cuentan con colaboradores capacitados apropiadamente, impidiendo desarrollar una ventaja de este activo intangible.
- La necesidad de crear, desarrollar y conservar el *know how* del negocio.
- La búsqueda de mecanismos que aporten a la retención, desarrollo de talentos claves y compromiso de los empleados, aspectos cada vez más difícil de gestionar.

El alcance de la presente investigación incluyó un estudio de temáticas que han profundizado al respecto de las ideas para la implementación de una UC, el que ha sido complementado con un estudio de campo que abarcó una encuesta a los consumidores potenciales, entrevistas a informantes-clave y el análisis de un caso de estudio. Concluimos subrayando la gran oportunidad de inceptión y viabilidad con que cuenta este proyecto, ampliando opiniones y descubriendo acciones necesarias que aportan significativamente a la elaboración de la propuesta final. Sin embargo, a lo largo de la realización del estudio, se encontraron ciertas limitaciones al alcance que se detallan a continuación:

- Dificultad para desarrollar las teorías específicas respecto a la UC en forma directa, puesto que pese al auge de estas instituciones la investigación sobre el tema aún es escasa. Es por esto que para los tópicos relacionados a UC que se han abordado en el Marco Teórico, se utilizaron trabajos de divulgación, revistas científicas internacionales y algunos libros de ayuda que abordan la realidad de las UC desde un enfoque más holístico y reflexivo.
- El estudio se contempló con pocos datos de referencia, ya que si bien la creación y lanzamiento de UC se ha incrementado en los últimos años en varios países, en el caso de Ecuador este modelo no se ha desarrollado a profundidad y mucho menos en las empresas locales. Por este motivo, se acudió al estudio de una UC española de amplia trayectoria, a los fines de obtener una visión más amplia de su funcionamiento y que permita realizar una propuesta de ideas acorde al tipo de negocio seleccionado.

Deviene importante aclarar, que las limitaciones que se presentaron en el alcance no han representado un impedimento para llegar a conclusiones razonables al respecto de los objetivos e hipótesis del presente proyecto de investigación.



## **RESUMEN DE LA TESIS**

Los cambios que se están produciendo en el mundo laboral, a partir del desarrollo de procesos de reestructuración tanto en la producción como en los servicios, demandan una permanente actualización y entrenamiento del talento humano. Nuevos modelos para la gestión del conocimiento en la empresa como las Universidades Corporativas (UC), permiten la creación de una estructura empresarial sólida y comprometida, que se pueda adaptar y enfrentar al entorno competitivo actual.

La hipótesis principal de esta tesis considera que resulta viable la creación de una UC en la empresa ecuatoriana Gamboa Boxing, para lo cual se realizará una investigación coherente que respalde esta afirmación.

Se ha utilizado una metodología cuali-cuantitativa, basada en encuestas a los colaboradores de Gamboa Boxing, y entrevistas a especialistas en la materia. Se incluye asimismo, un análisis de la UC Gas Natural Fenosa, a los fines de recopilar información respecto a la estructura y funcionamiento de un caso real.

## TABLA DE CONTENIDOS

PRÓLOGO.....	IV
RESUMEN DE LA TESIS .....	IX
<b>INTRODUCCION .....</b>	<b>1</b>
1. Antecedentes y motivos de la investigación .....	1
2. Definición del problema y preguntas de la investigación.....	4
3. Objetivos: general y específicos .....	7
4. Hipótesis .....	7
5. Mapa conceptual del trabajo .....	7
<b>I.    METODOLOGÍA .....</b>	<b>9</b>
<b>II.   MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>14</b>
II.1 Plan de aprendizaje (PA) versus Plan de negocios (PN).....	14
II.2 Capacitación y desarrollo de personal.....	18
II.3 La Universidad Corporativa (UC).....	22
Historia y expansión de la UC .....	23
¿Qué es la UC? .....	25
Funciones de la UC.....	26
Aspectos claves en la creación y diseño de la UC.....	29
II.4 Organización interna de la UC .....	32
Sistema de Detección de Necesidades Multinivel (SDNM).....	32
Alcance, misión y objetivos.....	35
Estructura organizativa .....	36
Oferta educativa y metodología de aprendizaje .....	37
Infraestructura y tecnología .....	38

Estándares de formación y desarrollo propios.....	39
Plan de comunicación y marketing.....	40
Indicadores de evaluación de los resultados.....	40
<b>II.5 Planeamiento y estrategia.....</b>	<b>43</b>
El proceso de planificación estratégica .....	43
La visión y misión .....	45
Análisis PEST.....	46
Análisis FODA .....	48
Las 5 fuerzas competitivas de Porter.....	50
Los objetivos a largo plazo.....	52
Las Estrategias.....	53
<b>II.6 Marketing.....</b>	<b>58</b>
El marketing de servicios .....	58
Gestión de la comunicación de marketing.....	62
<b>II.7 Evaluación financiera.....</b>	<b>68</b>
<b>II.8 Conclusiones del capítulo.....</b>	<b>74</b>
<b>III. MARCO INVESTIGATIVO .....</b>	<b>77</b>
<b>III.1 Entrevistas con ejecutivos de la empresa Gamboa Boxing.....</b>	<b>77</b>
Descripción general de la empresa .....	77
Breve historia.....	79
Productos y servicios .....	79
Misión, visión, valores corporativos y objetivos.....	80
Estructura organizacional .....	81
Análisis FODA .....	83
Análisis de las 5 fuerzas de Porter.....	84
Análisis PEST.....	89

Gestión de capacitación y desarrollo en la empresa .....	94
III.2 Encuesta a consumidores objetivos.....	97
III.3 Entrevistas a informantes-clave .....	109
III.4 Análisis del caso: UC de Gas Natural Fenosa (GNF).....	119
III.5 Evaluación financiera.....	131
III.6 Conclusiones del capítulo.....	138
<b>IV. CONCLUSIONES FINALES, PROPUESTAS Y APORTES PARA FUTURAS INVESTIGACIONES .....</b>	<b>141</b>
IV.1 Conclusiones finales.....	141
IV.2 Propuestas.....	145
IV.3 Aportes para futuras investigaciones.....	156
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>158</b>
Libros .....	158
Fuentes de internet .....	160
<b>ANEXOS.....</b>	<b>164</b>
<b>CURRICULUM VITAE.....</b>	<b>171</b>

## LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. Problemática a enfrentar .....	6
Cuadro 2. Metodología de Investigación .....	13
Cuadro 3. Ciclo de Aprendizaje.....	16
Cuadro 4. Plan de aprendizaje (PA) vs Plan de negocios (PN) .....	18
Cuadro 5. Procesos, procedimientos y relaciones en la capacitación y desarrollo .....	21
Cuadro 6. Capacitación y Desarrollo de Personal .....	22
Cuadro 7. La Universidad Corporativa (UC).....	31
Cuadro 8. Características principales del SDNM .....	33
Cuadro 9. Segmentos de Cadena de Valor a considerarse en una UC.....	35
Cuadro 10. Organización interna de la UC .....	42
Cuadro 11. Etapas en el Proceso de Planificación Estratégica .....	45
Cuadro 12. Matriz FODA .....	48
Cuadro 13. Proceso de aplicación del Análisis FODA .....	49
Cuadro 14. Modelo de las 5 Fuerzas de Porter .....	50
Cuadro 15. Las estrategias de éxito empresarial.....	54
Cuadro 16. Planeamiento y Estrategia .....	57
Cuadro 17. Las 7 P del Marketing Mix.....	60
Cuadro 18. El ciclo de la comunicación .....	64
Cuadro 19. Planificación de las comunicaciones de marketing.....	66
Cuadro 20. Marketing .....	68
Cuadro 21. Evaluación Financiera .....	73
Cuadro 22. Organigrama empresarial de Gamboa Boxing.....	82
Cuadro 23. Análisis de 5 Fuerzas de Porter para Gamboa Boxing.....	88
Cuadro 24. Estructura UC Gas Natural Fenosa .....	122
Cuadro 25. Resultados 2016 UC Gas Natural Fenosa .....	129
Cuadro 26. Inversión Inicial .....	131
Cuadro 27. Depreciación de los activos fijos.....	132
Cuadro 28. Estimación de demanda y ventas .....	133
Cuadro 29. Costos fijos mensuales .....	134
Cuadro 30. Costos fijos estimados.....	134
Cuadro 31. Estimación de costos variables.....	135

Cuadro 32. Proyección del estado de resultados a 5 años.....	136
Cuadro 33. Valor Actual Neto .....	137
Cuadro 34. Modelo de UC .....	146
Cuadro 35. Alcance, misión y objetivos de la UC .....	147
Cuadro 36. Organigrama propuesto para la UC.....	148
Cuadro 37. Expertos y facilitadores - Esquema de selección y evaluación.....	149
Cuadro 38. Modelo de formación de la UC .....	151
Cuadro 39. Modelo de plan de clases .....	152
Cuadro 40. Proceso de implementación de la UC .....	154

## **LISTA DE DIAGRAMAS**

Diagrama 1. Lineamientos generales del trabajo.....	4
Diagrama 2. Capítulos de Análisis.....	8

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1. Análisis PEST.....	47
Figura 2. Modelo de Formación Instituto de Liderazgo .....	125
Figura 3. Modelo de Formación Instituto Técnico .....	126
Figura 4. Modelo estratégico de formación Universidad Extendida .....	127

## **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1. Mapa de las UC en Latinoamérica.....	24
Gráfico 2. Edad de los encuestados .....	98
Gráfico 3. Género de los encuestados.....	98
Gráfico 4. Cargo en la empresa de los encuestados.....	98
Gráfico 5. Pregunta 1 ¿Cuál es su nivel de estudios? .....	99
Gráfico 6. Pregunta 2 ¿Cuántos años tiene trabajando en la empresa Gamboa Boxing? .....	99

Gráfico 7. Pregunta 3 ¿Conoce la misión, visión y valores corporativos de Gamboa Boxing? .....	99
Gráfico 8. Pregunta 4 ¿Cómo considera el ambiente en su área de trabajo? .....	100
Gráfico 9. Pregunta 5 ¿Tiene claro los objetivos y metas de su cargo o área de trabajo?.....	100
Gráfico 10. Pregunta 6 ¿Cumple con el cronograma de actividades programado para su puesto?.....	100
Gráfico 11. Pregunta 7 ¿Ha recibido algún programa de capacitación por parte de su empresa? .....	101
Gráfico 12. Pregunta 8 ¿Cuántas veces en el año ha sido capacitado por su empresa? .....	101
Gráfico 13. Pregunta 9 ¿Los programas de capacitación que ha recibido en su empresa han sido de acuerdo a las funciones que realiza?.....	102
Gráfico 14. Pregunta 10 ¿Qué conocimientos o habilidades considera necesarias fortalecer para cumplir eficientemente sus funciones? .....	102
Gráfico 15. Pregunta 11 ¿Le gustaría recibir programas de capacitación continua para el desarrollo de su carrera en la empresa? .....	103
Gráfico 16. Pregunta 13 ¿Sabe qué es una Universidad Corporativa? .....	103
Gráfico 17. Pregunta 14 ¿Le gustaría que Gamboa Boxing implemente un centro educativo para la capacitación y desarrollo de sus empleados? .....	104
Gráfico 18. Pregunta 16 ¿Estaría dispuesto a asistir a cursos de capacitación fuera de su horario de trabajo?.....	104
Gráfico 19. Pregunta 17 ¿Qué tipo de metodología de aprendizaje prefiere a la hora recibir un programa de capacitación? .....	105

# INTRODUCCION

## 1. Antecedentes y motivos de la investigación

Hace 5 años atrás, mientras cursaba aún mis estudios de Ingeniería Comercial en la Universidad del Pacífico de Ecuador, decidí realizar una investigación acerca del funcionamiento de las UC, enfocándome –principalmente- en su viabilidad en empresas familiares, con el objetivo de encontrar soluciones estratégicas y nuevos sistemas de capacitación, debido a que la cartera de este tipo clientes en la consultora que trabajaba se había incrementado. Con los resultados de esta investigación, presenté -en octubre del 2012, en la ciudad de Lima- una ponencia en la Asamblea Anual de CLADEA<sup>1</sup>, denominada ‘*Universidades Corporativas, nuevos sistemas de capacitación en empresas familiares de América Latina. Caso Universidad del Café de la empresa familiar ecuatoriana Sweet & Coffee*’. Motivada por los resultados presentados en aquella ponencia, surgió la idea de crear una propuesta sólida que me permitiera implementar -desde cero- una UC, aplicándola en alguna de las pymes (pequeñas y medianas empresas) a las que asesoro en Ecuador. Al finalizar mi MBA en la Universidad de Palermo, decidí materializar –finalmente- esta idea en el presente proyecto.

Ahora, ¿por qué realizar este estudio en pymes y no en multinacionales o grandes corporaciones? El mundo empresarial actual se encuentra en constantes cambios, los cuales se producen cada vez en menor espacio de tiempo, afectando en mayor proporción a este tipo de empresas que -día a día- compiten en un mercado donde reinan los grandes monstruos empresariales. La principal problemática de este tipo de

---

<sup>1</sup> CLADEA, Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración. Es una red de escuelas de negocios de Latinoamérica. Cuenta con más de 235 instituciones afiliadas alrededor del mundo.

empresas que en su mayoría son de índole familiar, es que -muchas veces- suelen crecer sin un objetivo claro a largo plazo, con procesos administrativos empíricos o deficientes y con pocos o ningún plan de capacitación que permita al personal alinearse a la estrategia del negocio y comprometerse con el mismo. La adaptación de estas empresas a los constantes cambios del medio exige un compromiso especial de su recurso humano. La identificación del ser humano con la empresa es la única base que hace posible el cambio permanente para evitar el avance de la competencia y mantenerse en el mercado.

La capacitación de personal -entendido como un proceso educativo, realizado de manera sistemática y organizada en el cual los recursos humanos aprenden conocimientos específicos acerca del trabajo a desarrollar- establecen actitudes respecto a la organización y al ambiente generado, y desarrollan habilidades para realizar en forma eficiente y eficaz las diferentes tareas que involucra su puesto de trabajo (Chiavenato, 2009). Se convierte, entonces, en una actividad de fundamental importancia para modernizar y dinamizar la administración y gestión de la organización, posibilitando la consecución de los objetivos contemplados en los planes estratégicos y operativos institucionales.

El concepto de Universidad Corporativa (UC) engloba estas posibilidades de capacitación que van más allá de talleres y seminarios aislados, para darle al trabajador una formación integral que le brinde oportunidades de crecimiento. Se trata de un proceso de aprendizaje con sentido estratégico en donde cada detalle está planificado y revisado de acuerdo con los objetivos de la empresa, las necesidades de los trabajadores y las comunidades donde está inserta. La UC hace posible que el conocimiento tácito se vuelva explícito, el saber se vuelva organizacional, las mejores

prácticas se determinen y compartan; es –indiscutiblemente- una estrategia que permite que la organización se convierta en una organización que aprende.

Otra pregunta que surge se refiere a ¿cuán grande debe ser la empresa para implementar una UC? Según un artículo de Lorenzatti<sup>2</sup>, se justifica hablar de UC cuando hay un real compromiso hacia la formación continua, la estrategia de la organización y los resultados. Deviene en un concepto que va más allá de las funciones operativas de Recursos Humanos, instalándose como tema estratégico en la agenda del CEO (*Chief Executive Officer*). El autor indica que el tamaño de la organización claramente no es el principal determinante ya que existen empresas con 50 empleados que han generado su UC. Lo importante es que exista convencimiento de la máxima dirección, un acuerdo y colaboración entre todas las unidades del negocio para alinear el entrenamiento. A su vez, el concepto de UC aplica mejor en organizaciones que tienen una gran dependencia de sus empleados y en los conocimientos y habilidades de ellos.

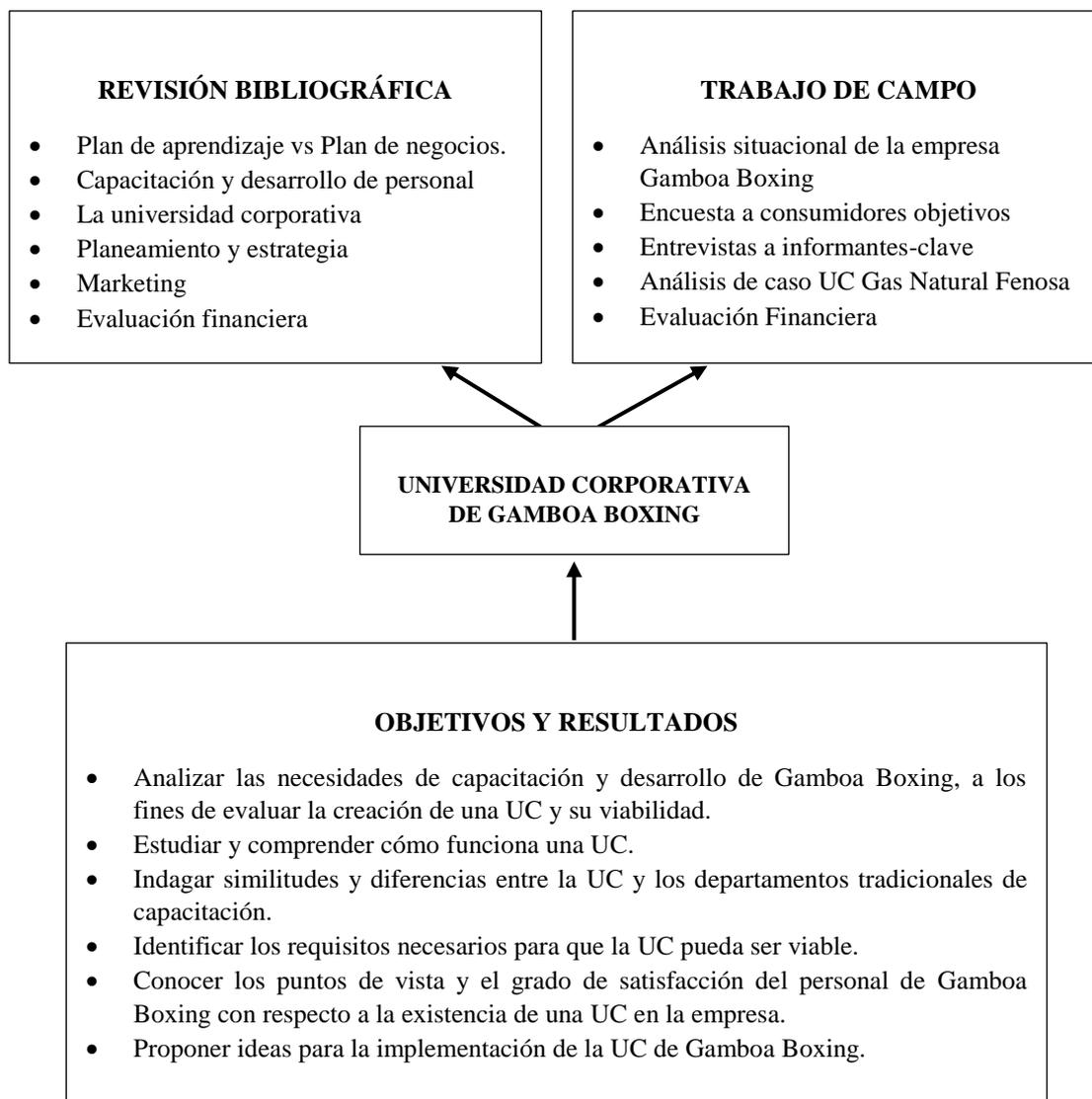
El presente trabajo investigativo pretende mostrar la viabilidad de este sistema, mediante una propuesta de ideas a los fines de implementar una UC en la empresa familiar Gamboa Boxing, dedicada a la enseñanza del boxeo, en la ciudad de Guayaquil.

A los efectos de facilitar la lectura de esta investigación, a continuación se ofrecen los principales lineamientos relativos a su contenido general en el siguiente diagrama conceptual:

---

<sup>2</sup> Información obtenida del sitio web: <http://www.americalearningmedia.com/edicion-006/72-analisis/320-la-universidad-corporativa-llego-para-quedarse>, recuperado 11/12/2016

### Diagrama 1. Lineamientos generales del trabajo



Fuente: Elaboración propia (2017)

## 2. Definición del problema y preguntas de la investigación

En Ecuador, un país con 16.476.225 millones de habitantes (Marzo, 2017)<sup>3</sup>, es notable el crecimiento empresarial que se ha dado en los últimos años, principalmente en los sectores de servicios, producción y comercial. Sin embargo, los rápidos cambios del

<sup>3</sup> Información obtenida del sitio web: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas/>, al 23/03/2017

entorno, las nuevas exigencias de los consumidores y un mercado cada vez más competitivo ha generado que una de las principales preocupaciones en las empresas ecuatorianas sea la de contar con un talento humano competente y comprometido.

Dentro de la Administración de los Recursos Humanos, existe el subsistema de Desarrollo de Personal a través del cual se busca gestionar el aprendizaje y el desarrollo de nuevas habilidades en los colaboradores. Para esto, las organizaciones pueden estructurar áreas de capacitación, enfocadas en diseñar los mejores planes de formación para su personal, que vayan acorde al giro del negocio y a las competencias necesarias para el cumplimiento de sus funciones.

Una de las estrategias que han implementado muchas organizaciones –destinada a asegurar la efectividad en los planes de capacitación- es el esquema de UC, cuyo objetivo principal se conecta con lograr que dichos planes estén alineados a la estrategia del negocio, aportando a su vez a la atracción, mantenimiento y retención del talento.

En Ecuador, este modelo aún no se ha desarrollado a profundidad, salvo en el caso de multinacionales y grandes compañías que lo han incorporado. Son muy pocas las empresas locales que –actualmente- cuentan con una UC, siendo -éstas últimas- en las que más influye el desarrollo de su personal para competir en el mercado.

En el siguiente cuadro, puede visualizarse la problemática enfrentada, mostrándose la interrelación entre la situación planteada, la necesidad o el resultado y su respectivo impacto:

### Cuadro 1. Problemática a enfrentar

Problemática	Resultado / Necesidad	Impacto
<ul style="list-style-type: none"><li>•Entorno cambiante, consumidores exigentes y mercado más competitivo.</li><li>•Planes de capacitación no acordes a las necesidades de la empresa.</li><li>•En Ecuador son muy pocas las empresas con universidad corporativa.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Las empresas desean contar con un personal competente y comprometido.</li><li>•Las empresas buscan efectividad en las capacitaciones del personal.</li><li>•Competir en el mercado implica nuevas estrategias para el desarrollo de personal.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•La capacitación es vital para el desarrollo de personal.</li><li>•Modelos o sistemas de capacitación que estén alineados a la estrategia del negocio.</li><li>•Oportunidades de crecimiento para las empresas con la implementación de una universidad corporativa.</li></ul>

Fuente: Elaboración propia (2017)

Por lo expuesto, se plantean las siguientes preguntas que guiarán la presente investigación:

- ¿Es factible la creación de una UC en la empresa Gamboa Boxing de la ciudad de Guayaquil, Ecuador?
- ¿Qué necesidades de capacitación y desarrollo existen actualmente en la empresa Gamboa Boxing?
- ¿Qué posibilidades de éxito puede tener la implementación de una UC en una pyme?
- ¿Cuáles serían los requisitos y factores claves para desarrollar una UC?
- ¿Cuál sería la inversión y cuánto demoraría en ser recuperada?
- ¿Estaría dispuesto el personal actual de Gamboa Boxing a participar de los planes de capacitación desarrollados por la UC?

### **3. Objetivos: general y específicos**

#### **Objetivo general:**

Analizar las necesidades de capacitación y desarrollo que existen en la empresa Gamboa Boxing de Guayaquil, Ecuador, a fin de proponer ideas para implementar una universidad corporativa.

#### **Objetivos específicos:**

- Estudiar y comprender cómo funciona una UC y los factores claves para su implementación, indagando en las similitudes y diferencias existentes entre la UC y los departamentos tradicionales de capacitación que existen en las empresas.
- Identificar –en el campo- las posibilidades de implementación de una UC en la empresa Gamboa Boxing.
- Proponer ideas para la implementación de la UC de Gamboa Boxing en cuanto a su estructura organizacional y operativa.

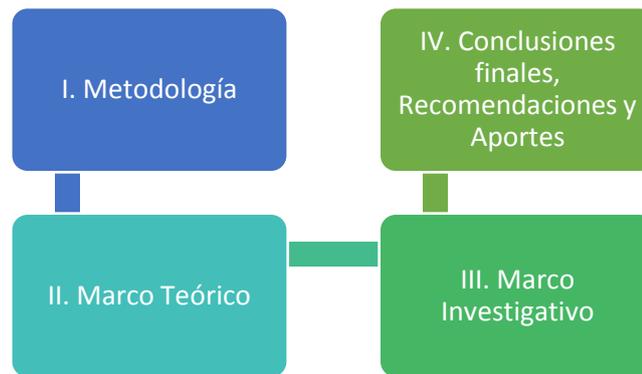
### **4. Hipótesis**

Resulta viable la creación de una UC en la empresa Gamboa Boxing de Guayaquil, Ecuador.

### **5. Mapa conceptual del trabajo**

El contenido de la presente tesis se ha organizado en distintos capítulos, los cuales se muestran a continuación:

**Diagrama 2. Capítulos de Análisis**



Fuente: Elaboración propia (2017)

Además, el estudio propone una Introducción, Bibliografía y Anexos a efectos de complementar lo expuesto.

# I. METODOLOGÍA

## Tipo de investigación

La presente investigación corresponde a un estudio exploratorio descriptivo, con una investigación cuali-cuantitativa, con predominio cualitativo. En mayores detalles es:

- **Descriptiva:** puesto que permite que el investigador muestre un evento de la misma forma en la que ha ocurrido, sin realizarle ningún cambio o variación ni de fondo ni de forma, por lo que el investigador se limita a los sucesos ocurridos.
- **Bibliográfica:** puesto que para su elaboración se realiza una revisión sistemática, rigurosa y profunda de material documental de varios autores de investigaciones relacionadas a las variables.
- **De Campo:** permite la recolección de la información en el lugar de los hechos, sin manipular o controlar variable alguna.

Con estas herramientas se logró recolectar la información para conocer de forma científica el problema y las posibles soluciones que se puedan presentar.

## Diseño de la investigación

El diseño es no experimental y, dentro de ellos, transversal por dirigirse a un momento dado de tiempo.

### **Unidad de análisis**

La unidad de análisis del presente trabajo investigativo es la UC en general y en especial la empresa Gamboa Boxing de Guayaquil, Ecuador, conformada por los accionistas o dueños y por los trabajadores.

### **Unidad de respuesta**

Corresponde al resultado de las encuestas a consumidores objetivos, el reporte de entrevistas a informantes-clave y los resultados provenientes del caso de estudio.

### **La muestra**

El criterio para la selección de la muestra no es probabilístico sino intencional y dirigido, por lo que la selección de la muestra es no aleatoria y depende del criterio o juicio del investigador.

El tamaño de la muestra ha sido de 24 personas encuestadas (empleados de Gamboa Boxing), 3 informantes-clave y 1 caso de estudio. Al ser una investigación cual-cuantitativa, el tamaño de la muestra no ha implicado una limitación al alcance.

### **Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

A los fines de la comprobación de la hipótesis que se plantea en la investigación se consideró el uso de diferentes técnicas para recolectar los datos de campo, tales como: encuesta a consumidores objetivos, entrevistas a informantes-clave y el análisis del caso de la UC de Gas Natural Fenosa (España), cumpliendo con una triangulación

metodológica, para una mayor garantía y confidencialidad de los resultados que permitieran validar el proceso investigativo que se ha planteado.

- **Encuestas:** con el objeto de realizar las encuestas a los potenciales usuarios de la UC, se utilizó un cuestionario de preguntas abiertas y cerradas (Anexo I, Formulario de encuesta al consumidor objetivo). El cuestionario contiene preguntas para ser utilizadas por el investigador con el fin de obtener información sobre las variables en estudio. Las preguntas abiertas permitieron que el sujeto investigado planteara sus respuestas, las cuales podían ser muy variadas. Por otro lado, las preguntas cerradas presentan las alternativas de respuestas que son previamente elaboradas por el investigador (Hernández, Fernández y Baptista, 2006). La encuesta se realizó al personal que trabajaba en la empresa Gamboa Boxing con la finalidad de obtener información sobre el desarrollo organizacional, en la que se tomó a los trabajadores para realizar las preguntas y conocer -por medio de sus respuestas- la situación real de la empresa.
- **Entrevistas a informantes-clave:** la entrevista es una técnica que consiste en recoger información a través de un proceso de comunicación en el que el entrevistado responde a cuestiones previamente diseñadas (Buendía, Colás y Hernández, 1998). En la presente investigación se realizaron 3 entrevistas, las cuales fueron dirigidas a: el Gerente General de Gamboa Boxing, un Director o Responsable de una UC en Ecuador, y un consultor especialista en UC. Las entrevistas, con una duración de 45 minutos aproximadamente, se basaron en un cuestionario de preguntas semi-estructuras y acordes al perfil y cargo del

entrevistado (Ver Anexo II, Entrevista a informantes-clave). El objetivo final fue el de Estas entrevistas han tenido los siguientes objetivos: 1) recabar información importante de la empresa en la que se implementará la UC, respecto a su estructura organizacional, gestión operativa y necesidades de capacitación y desarrollo, y 2) indagar al respecto del funcionamiento, estructura y beneficios de las UC y de los aspectos claves a considerarse para su implementación.

- **Análisis de Caso:** es presentado el caso correspondiente a la UC de la empresa Gas Natural Fenosa, de España. Se decidió analizar este caso debido a que cumplía con características que permitían efectuar un análisis más profundo del tema mediante la comparación con la teoría relevada, como: trayectoria, estructura y modelo de aprendizaje sólido, consumidores pertenecientes a diferentes segmentos de la cadena de valor de la empresa, resultados comprobados, entre otros aspectos. La información fue recopilada mediante entrevistas con ejecutivos de la firma y complementada con los reportes de gestión de los últimos dos años. El análisis de este caso ha permitido comprender aspectos claves en el funcionamiento de una UC, con lo cual se puede soportar en modo más apropiado las recomendaciones y conclusiones finales de esta investigación.

En el siguiente cuadro se muestra un resumen de lo expuesto en el presente capítulo:

**Cuadro 2. Metodología de Investigación**

<b>Estudio</b>	Exploratorio, descriptivo, bibliográfico, de campo.
<b>Metodología</b>	Cuali-cuantitativa, con predominio cualitativo.
<b>Diseño de la investigación</b>	No experimental y, dentro de ellos, transversal.
<b>Unidad de análisis</b>	Personas encuestadas, informantes-clave entrevistados y resultados del caso de estudio.
<b>Unidad de respuesta</b>	Consumidores objetivo y los informantes-clave entrevistados.
<b>Muestra</b>	Intencional, dirigida y no probabilística.
<b>Técnicas de recolección de datos / instrumentos utilizados</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Encuestas a consumidores objetivos: Preguntas abiertas y cerradas (24 casos).</li><li>• Entrevistas a informantes-clave: Preguntas semi-estructuradas (3 casos).</li><li>• Caso de estudio: UC Gas Natural Fenosa</li></ul>

Fuente: Elaboración propia (2017)

## **II. MARCO TEÓRICO**

A los efectos de proponer un Marco Teórico apropiado para la presente investigación, se ha recurrido a diferentes autores que soportarán los tópicos necesarios, tales como plan de aprendizaje vs plan de negocios; entrenamiento de personal; universidad corporativa; planeamiento y estrategia, marketing; evaluación financiera, entre otros.

A partir de allí, se pretenderá contar con un análisis fundamentado que permita aplicar –adecuadamente- los conceptos estudiados para la implementación de la Universidad Corporativa (UC) de Gamboa Boxing.

### **II.1 Plan de aprendizaje (PA) versus Plan de negocios (PN)**

En este apartado se pretende introducir, de cara a la posterior comprensión del resto del proyecto, qué es el plan de aprendizaje y cómo es planteado por distintos autores. Los entendimientos que se exponen a continuación tienen como objetivo mostrar las diferencias entre el plan de negocios y el plan de aprendizaje.

Por lo general, el modelo tradicional destinado a la creación de una empresa o de nuevas unidades de negocios para empresas en marcha se basa en tener la idea y elaborar un PN en el cual se organizan los pasos a seguir a los fines de llevar a cabo esa idea con cierta probabilidad de éxito. Borello (2000), entiende que el PN es un documento formal que sigue un proceso lógico, progresivo y realista, en el que se detallan las acciones futuras que deberán ejecutar el dueño y los colaboradores de la empresa, para utilizar los recursos disponibles, procurar el logro de objetivos y metas, estableciendo -al mismo tiempo- mecanismos para controlar dicho logro.

Si bien los PN han servido -durante décadas- para recoger de forma sistematizada los objetivos, recursos y tareas a los fines de poner en marcha la idea de negocio, se construyen, por lo general, sobre una realidad estática en la que los clientes no cambian<sup>4</sup>. Se basan además, en las suposiciones del emprendedor, lo que puede -en algunos casos- dificultar el proceso de creación y desalentar al emprendedor cuando se trata de un producto o servicio totalmente nuevo en el mercado, ya que no se tiene una historia o información con la cual comparar<sup>5</sup>.

Según Blank (2013)<sup>6</sup>, una vez que un empresario con un plan de negocios convincente obtiene financiamiento, comienza a desarrollar el producto según dicho plan, invirtiendo miles de horas hombre a fin de que esté listo para su lanzamiento, con poca información del cliente, obteniendo retroalimentación sólo después de su lanzamiento. Con frecuencia, después de meses o años los empresarios aprenden de la manera difícil que los clientes no necesitan o desean la mayor parte de las características del producto.

El plan de aprendizaje en cambio, rediseña este proceso haciéndolo más eficiente y reduciendo los riesgos, ya que se centra en conocer que es lo que funciona de ese producto, proyecto o negocio nuevo, para ir incorporando ese conocimiento validado y suprimir aquello que no aporta valor.

Ries (2011), afirma que aprender del cliente es la clave y cuanto más rápido y barato mejor, siendo la experimentación la herramienta que ayuda a transformar las hipótesis iniciales en hechos, en donde el aprendizaje se convierte en el pilar fundamental. Al

---

<sup>4</sup> Información obtenida del sitio web: <http://javiermegias.com/blog/2013/08/el-fin-de-los-planes-de-negocio/>, recuperado el 10/01/2017

<sup>5</sup> Información obtenida del sitio web: <http://blogs.infobae.com/pymes/2013/12/03/plan-de-negocios-o-lean-startup/>, recuperado el 10/01/2017

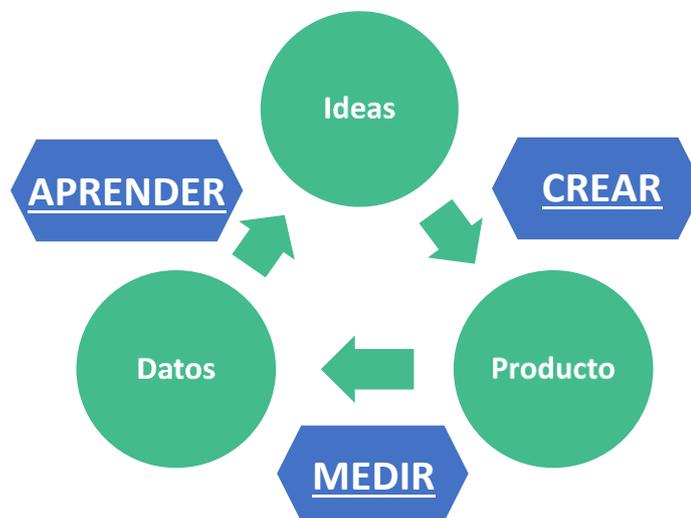
<sup>6</sup> Información obtenida del sitio web: <https://hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything>, recuperado el 10/01/2017

experimentar, aquellas hipótesis que resulten falsas obligarán al emprendedor a pivotar<sup>7</sup> respecto a la idea inicial, proponiendo alternativas cada vez más próximas a la estrategia óptima.

El aprendizaje validado por tanto, es un proceso experiencial que permite demostrar de forma práctica si se ha descubierto información valiosa o no sobre las posibilidades presentes y futuras del negocio, ya que a medida que los consumidores interactúan con el producto, generan *feedback* y datos. De esta manera, es el mercado el que guía la estrategia y no la estrategia la que guía el modelo de negocio (Blank, 2006)<sup>8</sup>.

El ciclo de aprendizaje se basa en Crear-Medir-Aprender a través de ideas, productos y datos, según Ries (2011), tal lo que se muestra en el siguiente Cuadro:

**Cuadro 3. Ciclo de Aprendizaje**



Fuente: Elaboración propia (2017)

<sup>7</sup> Pivotar es, cambiar de rumbo. Tomar decisiones de cambio con respecto a lo inicialmente planteado.

<sup>8</sup> Información obtenida del sitio web: [https://web.stanford.edu/group/e145/cgi-bin/winter/drupal/upload/handouts/Four\\_Steps.pdf](https://web.stanford.edu/group/e145/cgi-bin/winter/drupal/upload/handouts/Four_Steps.pdf), recuperado el 10/01/2017

- **Crear:** desarrollar el PMV (producto mínimo viable) centrado en las hipótesis que se quieren comprobar. El PMV no es el producto definitivo, pero si ha de mostrar al cliente la proposición de valor que la empresa quiere mostrar.
- **Medir:** a través de métricas como responden los consumidores al PMV.
- **Aprender:** Concluir a partir de los datos anteriores y decidir si pivotar de la estrategia inicial o continuar.

En base a estos entendimientos resulta posible indicar que el PN puede ser muy útil a los fines de identificar las bases del proyecto y los recursos, aunque no es suficientemente dinámico para productos o negocios nuevos, puesto que las premisas que plantea el emprendedor pueden ser totalmente erróneas al no tener información sobre la cual apoyarse o comparar su idea. Por tanto, el presente trabajo se enfocará en desarrollar un PA, es decir, un proceso experiencial en el cual el aprendizaje será el pilar sobre el que se construirá el producto y modelo de negocio.

En el siguiente cuadro se ponen de manifiesto los conceptos más importantes vertidos en este apartado acerca del PN y PA:

**Cuadro 4. Plan de aprendizaje (PA) vs Plan de negocios (PN)**

<b>Borello (2000)</b>	<b>Blank (2013)</b>	<b>Ries (2011)</b>
<p>El plan de negocios es un documento formal que sigue un proceso lógico, progresivo y realista, en el que se detallan las acciones futuras que deberán ejecutarse, para utilizar los recursos disponibles y procurar el logro de objetivos y metas.</p>	<p>El plan de negocios, genera retroalimentación sólo después del lanzamiento del producto, por lo cual el empresario muchas veces se da cuenta tarde que los clientes no necesitan o desean la mayor parte de las características del producto.</p> <p>El plan de aprendizaje en cambio, rediseña este proceso haciéndolo más eficiente y reduciendo los riesgos, ya que se centra en conocer que es lo que funciona de ese producto, proyecto o negocio nuevo, para ir incorporando ese conocimiento validado y suprimir aquello que no aporta valor.</p>	<p>Aprender del cliente es clave y cuanto más rápido y barato mejor, siendo la experimentación la herramienta que ayuda a transformar las hipótesis iniciales en hechos. Al experimentar, aquellas hipótesis que resulten falsas obligarán al emprendedor a cambiar de rumbo respecto a la idea inicial.</p> <p>El ciclo de aprendizaje se basa en Crear-Medir-Aprender a través de ideas, productos y datos.</p>

Fuente: Elaboración propia (2017)

## II.2 Capacitación y desarrollo de personal

A los fines de alcanzar el éxito, las empresas deben ofrecer -a sus clientes- las mejores soluciones y una atención de calidad a través del personal y -en este punto- es en donde los recursos humanos ocupan un importante papel dentro de toda organización, pasando a ser una de las piezas clave para competir con éxito. En el presente apartado, se revisarán conceptos y aspectos importantes de la capacitación y el desarrollo del personal, y su importancia en la estrategia organizacional.

Según Bohlander, Sherman y Snell (2004), el éxito de una organización depende - cada vez más- del conocimiento, habilidades y destrezas de sus trabajadores. Cuando el talento de los empleados es valioso, raro y difícil de imitar y -sobre todo- organizado, una empresa puede alcanzar ventajas competitivas que se apoyan en las personas, de ahí la importancia capacitar y desarrollar al personal.

Aunque la capacitación es frecuentemente usada como desarrollo, ambos términos no son sinónimos, así lo exponen distintos autores. En este sentido, Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2003) sugieren que la capacitación y el desarrollo del empleado consiste en un conjunto de actividades que tienen como objetivo mejorar su rendimiento actual o futuro, ampliando su capacidad a través de la modificación y potenciación de sus conocimientos, habilidades y actitudes. Desde este punto, la capacitación busca proporcionar habilidades específicas o corregir deficiencias para rendir mejor en el puesto actual, mientras que el desarrollo se enfoca en proporcionar a los empleados las habilidades que necesitará a los fines del desempeño de futuros roles en la organización.

Bohlander, Sherman y Snell (2004) se refieren a la capacitación como el esfuerzo generalizado que hace la organización para impulsar el aprendizaje de sus miembros. Afirman que muchos empleados ingresan a las organizaciones con una proporción importante de habilidades y capacidades para comenzar a trabajar, aunque otros -en cambio- requieren una capacitación extensa antes de poder contribuir a la misma. Pero, independientemente de cual sea la situación del empleado, ambos casos necesitan de cierto tipo de capacitación continua a fin de mantener un desempeño acorde a sus funciones y a los objetivos de la empresa. Estos autores, también diferencian la capacitación del desarrollo, enfocando este último al plan de carrera del

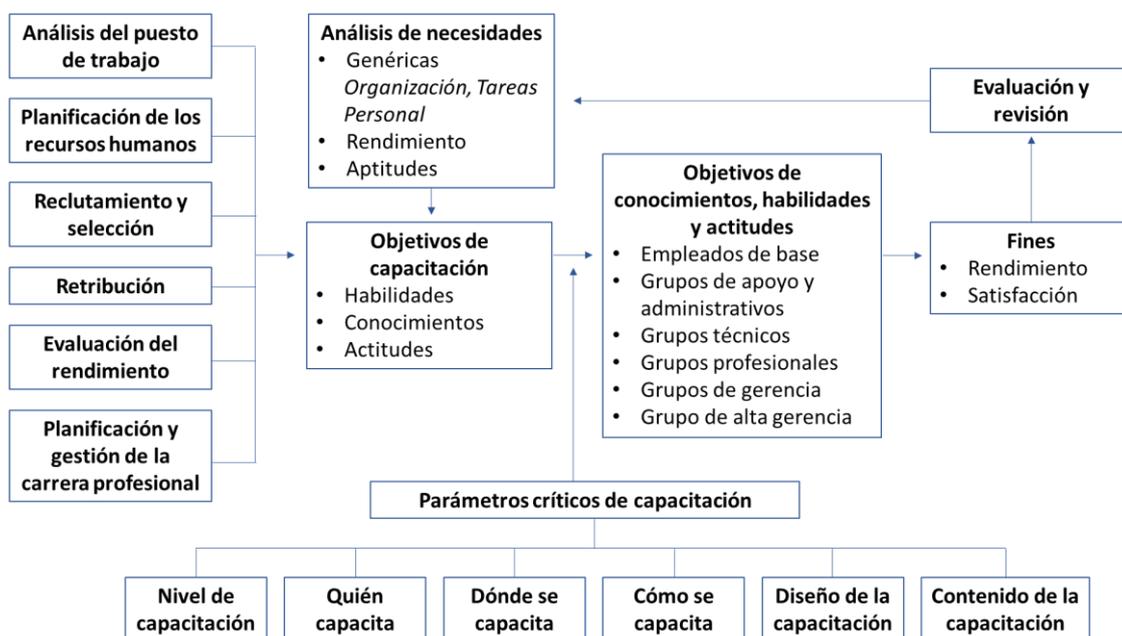
empleado y manifiestan que entre las razones principales para que las organizaciones creen planes de desarrollo, se encuentran el aumento de la competencia por recursos bien calificados, las promociones, la innovación tecnológica, las presiones por la igualdad de oportunidades y la globalización.

Complementando lo anterior, Werther y Davis (1995) recalcan que a medida que los planes de carrera se insertan en las actividades de desarrollo de personal, se suman a las actividades de capacitación que ayudan a los empleados a desempeñarse eficientemente en su puesto, prolongándose así su vida laboral y orientándolos a cumplir adecuadamente futuras responsabilidades.

Por otro lado, Siliceo (2006), sostiene que la capacitación y desarrollo que se aplique en la organización debe concebirse como un modelo de educación, mediante el cual será necesario primero, formar una cultura de identidad empresarial basada en los valores sociales de productividad y calidad en las tareas laborales. Por tanto, este proceso no debe considerarse como el aprendizaje solo de instrumentos o el manejo de cifras y sistemas, puesto que no implicaría educar, sino robotizar, limitando al empleado en su creatividad y crecimiento profesional.

Tanto la capacitación como el desarrollo contribuyen al compromiso de los empleados con la organización y la sensación de que es un buen lugar para trabajar. Adicionalmente, al desarrollar al empleado se invierte en su retención, lo cual disminuye los niveles de rotación y ausentismo del personal, incrementando así la productividad en la empresa. Para ello, ambas actividades requieren de una gran cantidad de procedimientos y procesos que están relacionados con otras actividades de recursos humanos (Dolan, Valle, Jackson y Schuler, 2003). En el siguiente cuadro se resumen dichos procesos y procedimientos:

## Cuadro 5. Procesos, procedimientos y relaciones en la capacitación y desarrollo



Fuente: Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2003)

Por lo expuesto, se entiende entonces que -si bien la capacitación y el desarrollo tienen metas diferentes en la organización- ambos enfoques buscan eliminar las deficiencias de rendimiento del personal, ya sean las presentes o las que se prevean.

Debido a que la propuesta que se presenta en este proyecto, es decir, implementar una UC, sirve para mejorar los conocimientos, habilidades y actitudes de los empleados tanto para el trabajo actual como para el futuro y -a su vez- contribuir al compromiso y productividad en la empresa, se tratarán la capacitación y el desarrollo conjuntamente.

En el siguiente cuadro, se muestra un resumen de las principales ideas planteadas en este apartado:

**Cuadro 6. Capacitación y Desarrollo de Personal**

<b>Bohlander, Sherman y Snell (2004)</b>	<b>Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2003)</b>	<b>Werther y Davis (1995)</b>	<b>Siliceo (2006)</b>
<p>Afirman que cuando el talento de los empleados es valioso, raro, difícil de imitar y organizado, una empresa puede alcanzar ventajas competitivas.</p> <p>Definen la capacitación como el esfuerzo generalizado que hace la organización para impulsar el aprendizaje de sus miembros.</p> <p>El desarrollo está enfocando en el plan de carrera del empleado.</p>	<p>La capacitación y desarrollo del empleado consiste en un conjunto de actividades que tienen como objetivo mejorar su rendimiento actual o futuro, ampliando su capacidad a través de la modificación y potenciación de sus conocimientos, habilidades y actitudes.</p> <p>Ambas actividades contribuyen al compromiso de los empleados, a una menor rotación y al incremento de la productividad en la empresa.</p>	<p>En la medida que los planes de carrera se insertan en las actividades de desarrollo de personal, se suman a las actividades de capacitación que ayudan a los empleados a desempeñarse eficientemente en su puesto, prolongándose así su vida laboral y orientándolos a cumplir adecuadamente futuras responsabilidades.</p>	<p>La capacitación y desarrollo que se aplique en la organización, debe concebirse como un modelo de educación, mediante el cual será necesario primero, formar una cultura de identidad empresarial basada en los valores sociales de productividad y calidad en las tareas laborales.</p>

Fuente: Elaboración propia (2017)

### **II.3 La Universidad Corporativa (UC)**

En el presente apartado, serán examinadas las UC, atendiendo a su historia y expansión, definiciones, funciones, estructura y aspectos claves para su creación.

## Historia y expansión de la UC

Jarvis (2006), manifiesta que es difícil documentar la historia de las UC puesto que varias de ellas se iniciaron por algunas empresas como modelo de educación y formación del personal de la casa, mucho antes de que se las denominara UC. Según este autor, hasta antes de 1960 la industria y el comercio tenían un modelo de preparación formal similar a la de los sistemas educativos pero, posteriormente, surgieron diferentes modelos curriculares al igual que diferentes patrones educativos, generando que las empresas empezaran a impartir planes de formación de personal propios combinados con educación en instituciones tradicionales.

A principios de la década de 1960, las grandes empresas vieron la necesidad de disponer de sus propias escuelas de formación, siendo McDonald's una de las primeras corporaciones que puso en marcha la *Hamburger University*, marcando el partida para el lanzamiento de las UC. Durante los años 60, 70 y 80 se crearon otras cuantas, pero no fue hasta los años 90 cuando comenzaron a ser más populares. En la actualidad se calcula la existencia de más de 3000 universidades corporativas alrededor del mundo como General Motors, Motorola, IBM, Disney, Fiat, Siemens, Oracle, Telefónica, entre otras. Su popularidad descansa en la necesidad de resolver la formación de los empleados de una compañía de forma tal que se conviertan en el elemento diferenciador y clave para la competitividad de la empresa<sup>9</sup>.

Este concepto educativo se ha implementado también en Latinoamérica desde hace un par de décadas. Según un informe realizado por Alianza Sumaq en el 2011<sup>10</sup>, los

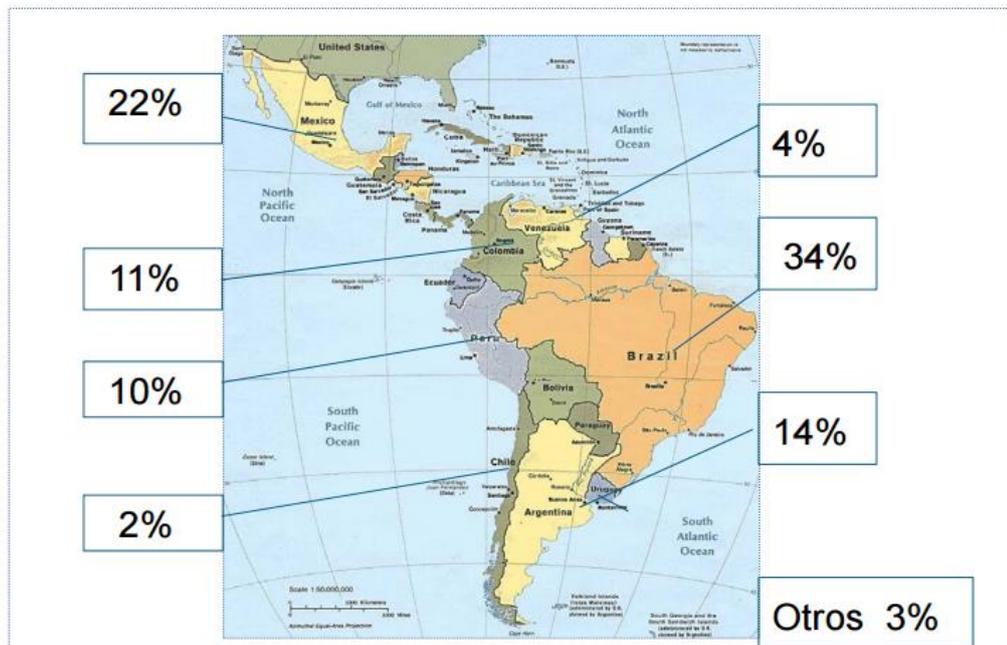
---

<sup>9</sup> Información obtenida del sitio web: <http://pdfs.wke.es/1/0/8/2/pd0000031082.pdf>, recuperado el 10/02/2017

<sup>10</sup> Información obtenida del sitio web: <http://sumaq.org/sites/default/files/INFORME%20SUMAQ%20.pdf>, recuperado el 10/02/2017

países de la región con mayor número de UC eran Brasil, México, Argentina, Colombia y Perú, siendo notable que se ha aplicado mayormente en empresas ubicadas entre las Top 100 (por tamaño). El siguiente gráfico muestra el porcentaje de UC por país en Latinoamérica:

**Gráfico 1. Mapa de las UC en Latinoamérica**



Fuente: Alianza Sumaq (2011)

Para Viltard (2013)<sup>11</sup>, la evolución de universidad corporativa en los últimos años, ha sido producto de una disrupción en la educación superior, debido –principalmente- a los cambios que las Universidades Tradicionales (UT) han tenido que enfrentar en diversos países y a los requerimientos surgidos en las organizaciones para mantenerse en el mercado, tales como: la globalización, el contexto político, social, cultural y económico de cada país, el incremento de personas a la fuerza laboral, las nuevas

<sup>11</sup> Información obtenida del sitio web: [http://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/reee10/BR10\\_04.pdf](http://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/reee10/BR10_04.pdf), recuperado el 16/02/2017

herramientas tecnológicas y la dificultad para trasladar lo que sucede en el entorno empresarial a las aulas.

Resulta claro que las UC continuarán propagándose alrededor del mundo. Sin embargo, el hecho de que actualmente sean más conocidas, también ha generado amenazas en cuanto a su ausencia ya que algunas empresas podrían confundir el modelo con sus planes de entrenamiento regulares. Por ello, deviene importante que las empresas que deseen implementarla tengan claro su concepto, estructura y funcionamiento. Estos tópicos serán desarrollados a continuación.

### **¿Qué es la UC?**

Allen (2007), define a la UC como una entidad educacional, diseñada estratégicamente para asistir a la organización a alcanzar su misión mediante actividades que cultivan el aprendizaje, conocimiento y sabiduría individual y organizacional. Sostiene además, que -para que la entidad sea considerada una verdadera UC- debe ser impulsada por la misión de la organización y atada a su estrategia.

Asimismo, Meister (1998) entiende a la UC como una división educacional que funciona como el paraguas estratégico de la organización para todos los requerimientos de formación de sus empleados y de la cadena de valor completa. Por otro lado, Lorenzatti (2000)<sup>12</sup>, afirma que es un proceso permanente y orientado a resultados, el cual surge a partir de responder a la pregunta de ¿Qué necesitan aprender los empleados para desempeñarse apropiadamente?

---

<sup>12</sup> Información obtenida del sitio web: <http://www.americalearningmedia.com/edicion-006/72-analisis/320-la-universidad-corporativa-llego-para-quedarse>, recuperado el 15/03/2017

Las definiciones expuestas destacan tres aspectos importantes que diferencian a la UC del entrenamiento o formación empresarial tradicional. Primero, es una entidad que busca generar un proceso de aprendizaje conectado con la estrategia del negocio. Segundo, es un proceso permanente, es decir, no son programas de capacitación aislados o que surgen por una necesidad del momento y, tercero, se orienta a resultados.

Partiendo de estos elementos diferenciadores la UC se idealiza entonces como<sup>13</sup>:

- Una herramienta estratégica para administrar la educación en la organización.
- Un proceso integral que dirige el desarrollo de la organización a través de la formación del empleado, preparándolo para moverse dentro de la empresa y para asumir cambios.
- Una entidad orientada hacia la competitividad, que conduce a logros concretos para alcanzar de la mejor manera los objetivos del negocio, permitiendo evidenciar su impacto y poner en marcha los cambios que se requieran.

## **Funciones de la UC**

Para Gas Natural Fenosa, la UC tiene una función clave dentro la organización puesto que actúa como mecanismo de transmisión de la cultura corporativa, como instrumento de formación del recurso humano y como canal de difusión de conocimientos (enseñar y aprender a partir de la experiencia)<sup>14</sup>.

---

<sup>13</sup> Información obtenida del sitio web: [http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/14071/2/DESARROLLO%20DEL%20TRABAJO%20DE%20GRADO%20\(U%20CORPORATIVA\).pdf](http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/14071/2/DESARROLLO%20DEL%20TRABAJO%20DE%20GRADO%20(U%20CORPORATIVA).pdf), recuperado el 15/03/2017

<sup>14</sup> Información obtenida del sitio web: [http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/14071/2/DESARROLLO%20DEL%20TRABAJO%20DE%20GRADO%20\(U%20CORPORATIVA\).pdf](http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/14071/2/DESARROLLO%20DEL%20TRABAJO%20DE%20GRADO%20(U%20CORPORATIVA).pdf), recuperado el 15/03/2017

Allen (2002), sostiene que una UC puede tener varias funciones y actividades, las que varían entre una empresa u otra a lo largo del tiempo, aunque –principalmente- destaca: la función académica como soporte para la formación del capital humano, la función de investigación y desarrollo como soporte de capital intelectual y la función de extensión y difusión que se sustentan en las alianzas y compromiso social.

Partiendo de estos 3 ejes, un estudio realizado con expertos y responsables de proyectos de UC en México y Latinoamérica, resume las siguientes funciones y actividades<sup>15</sup>:

### **Función formativa**

- Formar capital humano calificado que responda al crecimiento y complejidad del entorno.
- Reducir las brechas entre el perfil del puesto y el perfil de la persona
- La formación personal técnico especializado y desarrollo de ejecutivos en competencias gerenciales, conductuales y técnicas.
- Establecer acciones de desarrollo que permitan preparar al empleado para futuras responsabilidades o cambios.
- Mejorar la productividad de la organización.

### **Función de administración del conocimiento**

- Identificar, transferir y administrar el conocimiento de la organización.

---

<sup>15</sup>Información obtenida del sitio web: <http://www.virtualeduca.red/documentos/23/L.Alfaro%20Universidades%20corporativas%20virtualeduca2015%20lopealfa-itesm.pdf>, recuperado el 17/03/2017

- Establecer mecanismos para que los conocimientos individuales se trasladen sistemáticamente a la organización para el crecimiento del capital intelectual.
- Formar redes de expertos, comunidades de aprendizaje y de práctica en las áreas relacionadas con la cadena de valor.
- Aprovechar el conocimiento para resolver problemas específicos y documentar mejores prácticas en la organización.
- Acopiar el conocimiento y experiencia del personal próximo al retiro.

#### Función de soporte a la cultura de la organización.

- Establecer mecanismos de trabajo orientados a resultados.
- Promover el enfoque en resultados y el trabajo en equipo.
- Desarrollar una cultura orientada al cliente.
- Orientar a la cultura organizacional a la seguridad, salud y protección ambiental.
- Generar una cultura de aprendizaje.

#### Colaboración e impacto social

- Impulsar la responsabilidad social y el cuidado del medio ambiente, generando cambios en el entorno externo de la organización.
- Colaborar de forma interna y externa en la construcción de redes de expertos y comunidades de aprendizaje en temas críticos de la empresa.
- Promover la asistencia a encuentros empresariales y eventos formativos.
- Intercambiar y transferir mejores prácticas.

- Establecer convenios de colaboración con instituciones académicas, agrupaciones de profesionales y otras entidades líderes.

Si bien se han mencionado las principales funciones, la lista puede ser extensa, como lo indica Allen, y -no necesariamente- todas deben ser incluidas en una UC puesto que será la estrategia de la organización el hilo conductor de las mismas.

### **Aspectos claves en la creación y diseño de la UC**

Según el Tecnológico de Monterrey, mediante la creación de una UC se pretende evolucionar a un modelo de capacitación y desarrollo de alto impacto que incluya a todos los miembros de la organización<sup>16</sup>. Por ello, deviene importante tener en claro que su implementación debe lograr objetivos como: ser un instrumento para la notoriedad y prestigio de la empresa y de su oferta educativa tanto interna como externa, convertir el aprendizaje en un proceso unificador y corporativo geográficamente que facilite la transmisión de valores y cultura corporativa, y asegurar que la formación esté alineada con las competencias requeridas para la evolución profesional de sus miembros.

El libro *“Universidades corporativas: Forjando personas para ganar el futuro”*, elaborado por UOC (2016), plantea 10 pasos claves para la creación de una UC<sup>17</sup>:

1. Comprometer a la dirección de la empresa con su participación en el cuadro directivo de la UC.
2. Elaborar la visión y el plan de acción estratégico.

---

<sup>16</sup> Información obtenida del sitio web: <http://www.circulotec.com/web/guest/universidad-corporativa>, recuperado el 19/03/2017

<sup>17</sup> Información obtenida del sitio web: <http://www.observatoriorh.com/formacion/los-10-pilares-para-construir-una-universidad-corporativa.html>, recuperado el 20/03/2017

3. Definir el plan o estrategia de financiamiento.
4. Determinar las audiencias que serán usuarias de los servicios de la UC.
5. Alinear las necesidades de la audiencia con los objetivos estratégicos de la organización.
6. Definir los productos y servicios que se van a ofrecer, así como la metodología que permitirá cumplir con los objetivos de formación y desarrollo propuestos.
7. Seleccionar a los consultores, proveedores de formación y aliados estratégicos (universidades tradicionales, escuelas de negocios, etc.) en los que se apoyarán los procesos y programas educativos.
8. Determinar los recursos humanos, físicos y tecnológicos que necesitará la UC.
9. Diseñar el sistema de evaluación para medir el rendimiento.
10. Comunicar de manera constante la visión de la universidad corporativa y la consecución de sus logros. Los *stakeholders* deben ser conscientes de la misión, los productos y programas ofrecidos por la UC.

Por lo expuesto, se concluye que la UC es una entidad educacional y orientada a resultados, que busca generar un proceso de aprendizaje permanente y conectado a la estrategia del negocio. Por tanto, es necesario que las empresas que deseen implementarla tengan claro su concepto, estructura y funcionamiento, a fin de que este modelo no se confunda con sus planes regulares de formación.

Tal como lo manifestaron algunos autores en este apartado, son varias las ventajas de implementar una UC en la organización, pero uno de los beneficios principales es que los colaboradores pueden obtener competencias, conocimientos y habilidades acordes

a su función, necesidades y adaptados a la realidad del negocio, permitiendo a la empresa -a su vez- planificar mejor las rutas de crecimiento de cada colaborador.

A continuación, se muestran las ideas más relevantes del presente apartado:

**Cuadro 7. La Universidad Corporativa (UC)**

<p><b>Historia</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Antes de 1960 existía en las industrias un modelo de preparación formal similar a la de los sistemas educativos. Posteriormente, las grandes empresas vieron la necesidad de disponer de sus propias escuelas de formación, siendo McDonald's una de las primeras en implementar la UC.</li> <li>• La evolución de la UC, ha sido producto de una disrupción en la educación superior, debido los cambios que las Universidades Tradicionales (UT) han tenido que enfrentar en diversos países y a los requerimientos surgidos en las organizaciones para mantenerse en el mercado.</li> </ul>
<p><b>Definición</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Una herramienta estratégica para administrar la educación en la organización.</li> <li>• Una entidad orientada hacia la competitividad, que conduce a logros concretos para alcanzar de la mejor manera los objetivos del negocio, permitiendo evidenciar su impacto y poner en marcha los cambios que se requieran.</li> <li>• Un proceso permanente y orientado a resultados.</li> </ul>
<p><b>Funciones</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La UC puede tener varias funciones y actividades, las que varían entre una empresa, siendo las principales: función formativa, función de administración del conocimiento, función de soporte a la cultura de la organización, y colaboración e impacto social.</li> </ul>
<p><b>Aspectos claves para su implementación</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Su implementación debe lograr objetivos como: ser un instrumento para la notoriedad y prestigio de la empresa y de su oferta educativa; convertir el aprendizaje en un proceso unificador que facilite la transmisión de valores y cultura corporativa; y la formación debe estar alineada con las competencias requeridas para la evolución profesional de sus miembros.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia (2017)

## **II.4 Organización interna de la UC**

Como se manifestó en los anteriores apartados, la universidad corporativa es una estructura interna diseñada para mejorar el desempeño tanto de los colaboradores como de la organización, asegurando que el aprendizaje impartido este directamente conectado con la estrategia del negocio. A continuación se presentan los componentes principales que se deberán tomar en cuenta dentro del modelo organizativo y de operación de la UC:

### **Sistema de Detección de Necesidades Multinivel (SDNM)**

Para que la UC lleve a cabo la mejora del desempeño individual, de equipo y organizacional, se debe primero identificar qué es lo que la empresa necesita realmente.

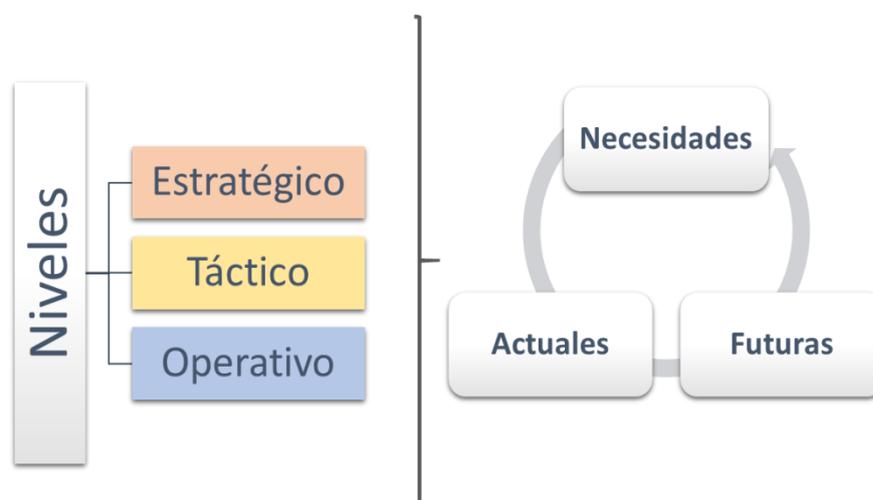
Para ello, puede basarse en el Sistema de Detección de Necesidades Multinivel (SDNM), instrumento mediante el cual se busca convertir los requerimientos del negocio en iniciativas a realizar en la UC, profundizando en cómo realizar desde un enfoque proactivo y proyectivo, el análisis de las necesidades actuales y futuras de la empresa en tres niveles: estratégico, táctico y operativo (Rubio, 2011).

Según Rubio (2011), el SDNM incorpora sistemáticamente las necesidades de la empresa en conjunto, de las distintas áreas funcionales y/o equipos y de los colaboradores a nivel individual, lo cual permite considerar el carácter estratégico de la UC y convertirla en vehículo de transmisión e implantación de la estrategia. Además que no sólo considera la situación actual, sino que también analiza las

tendencias del mercado y considera de la estrategia de la organización para adelantarse a los cambios y provocar los deseados.

El siguiente cuadro, resume las características antes mencionadas del SDNM:

**Cuadro 8. Características principales del SDNM**



Fuente: Elaboración propia (2017), basado en Rubio (2011)

A continuación se describen los niveles que analiza el SDNM, según Rubio (2011):

- **Nivel estratégico:** aporta a la UC la visión global necesaria para alinear su oferta con el posicionamiento interno y externo de la empresa, para lo cual la implicación del consejero delegado por la organización permitirá un gran impulso en la actividad de esta. Para configurar la detección de necesidades en este nivel, la UC debe gestionar los inputs o las entradas de información a través de diferentes fuentes internas (presentaciones corporativas, políticas corporativas divulgadas, resultados de mediciones de clima laboral, resultados de encuestas de satisfacción de empleado, etc.) y externas (estudios de mercado, informe de resultados anual, indicadores de reputación corporativa, análisis de percepción del cliente, etc.).

- **Nivel táctico:** en este nivel se busca identificar las necesidades específicas en las distintas unidades de negocio-áreas-equipos y orientar las acciones de la UC hacia el logro de los objetivos del negocio. El desempeño de estas unidades se puede determinar mediante la recopilación de información y análisis de 6 variables: 1) grado de alineación con la estrategia de la empresa, 2) las prioridades de las distintas unidades (tanto para las variables 1 y 2 la información se puede obtener de entrevistas a directores de unidades de negocio-áreas-equipos), 3) las capacidades del equipo a desarrollar y mantener (resultados del equipo en las evaluaciones de desempeño), 4) el modelo de gestión del equipo (entrevistas a líderes, equipos y comunidades internas), 5) las herramientas de trabajo (análisis documental, entrevista al área de operaciones) y 6) el lanzamiento de productos y servicios (entrevistas a director de unidad de negocio-área-equipo, redes sociales).
- **Nivel operativo:** la detección de necesidades en este nivel se efectúa mediante la evaluación del desempeño del colaborador. A través de esta evaluación se puede obtener información relevante para la composición de las metodologías y programas de desarrollo personalizados, tomando en cuenta aspectos como el cumplimiento de funciones y responsabilidades del trabajo, los comportamientos, actitudes, habilidades y conocimientos mostrados, la valoración del rendimiento y los logros obtenidos por el colaborador.

## Alcance, misión y objetivos

A la hora de estructurar una UC, la empresa debe tener clara la necesidad y aplicación presente y futura de ésta. Algunas preguntas como, ¿por qué se necesita una UC?, ¿cómo se alinea con la estrategia?, ¿qué beneficios traerá a la organización? y ¿cuáles serán sus objetivos?, son fundamentales de responder, ya que conducirán a la formulación de la estrategia de la UC, como una declaración alineada con la misión y visión, la misma que deberá acoplarse con la estrategia organizacional y los valores que la sustentan<sup>18</sup>.

Asimismo, el alcance que tendrá la UC deberá definirse según los distintos segmentos de la cadena de valor de la empresa que se desee incluir, desde empleados (de medio tiempo o tiempo completo) hasta clientes y proveedores, así como otros grupos de interés internos y externos. En el siguiente cuadro, se presentan algunos de los segmentos de la cadena de valor que pueden considerarse en la UC<sup>19</sup>:

**Cuadro 9. Segmentos de Cadena de Valor a considerarse en una UC**



Fuente: Elaboración propia (2017)

<sup>18</sup> Información obtenida del sitio web: <http://lorbada.com/es/la-cultura-del-aprendizaje-en-universidades-corporativas-parte-9-origen-de-las-universidades-corporativas>, recuperado el 24/04/2017

<sup>19</sup> Información obtenida del sitio web: <https://es.slideshare.net/antoniorubio/universidad-corporativaDEF>, recuperado el 24/04/2017

## Estructura organizativa

Para Rubio (2011), la UC toma la forma de una empresa dentro la empresa y como tal puede constituirse en diferentes formas jurídicas (fuera de la sociedad principal o formar parte del organigrama corporativo), define su filosofía de gobierno y establece su estructura interna (según el tamaño de la empresa y la vida del proyecto).

En la mayoría de los casos, la UC forma parte del departamento de Recursos Humanos, y se suele contar con un “Consejo Rector”, que está encabezado por el presidente o consejero delegado de la empresa y compuesto por los primeros niveles directivos de la misma, con la finalidad de validar y seguir los planes formativos. Al establecer una estructura organizativa, se impulsa a una participación más formal de la línea directiva en la planificación, comunicación y desarrollo de las acciones formativas<sup>20</sup>.

Por otra parte, para que la UC pueda desarrollar sus actividades, necesita de un grupo de socios, colaboradores y proveedores internos o externos, tales como:<sup>21</sup>

- **Directivos de la empresa:** forman un grupo clave de socios en la UC, ya que para garantizar el éxito de la misma y el alineamiento de los programas con la estrategia corporativa, se sugiere que al menos el 25% del contenido formativo sea impartido por los directivos de la empresa. El aporte de los directivos puede darse en las sesiones de capacitación relacionados a temas específicos del negocio como la estrategia, las finanzas, las políticas de Recursos Humanos, las operaciones, etc., o también mediante mensajes estratégicos a

---

<sup>20</sup> Información obtenida del sitio web: <http://lorbada.com/es/la-cultura-del-aprendizaje-en-universidades-corporativas-parte-9-origen-de-las-universidades-corporativas>, recuperado el 24/04/2017

<sup>21</sup> Información obtenida del sitio web: <http://revistas.upcomillas.es/index.php/revistaicade/article/view/4712/4527>, recuperado el 24/04/2017

los participantes en los inicios y cierres de las actividades de la UC. Para esto, es importante que la empresa apoye a este grupo de directivos con programas de formación de facilitadores, a fin de mejorar sus destrezas de comunicación y transmisión de conocimientos.

- **Escuelas de negocio:** son los socios principales para los programas de desarrollo de liderazgo, identificando y preparando a los futuros líderes de la empresa. Aliarse con escuelas de negocio para impartir estos programas, permite asegurar a la empresa la incorporación de otros modelos de negocio, el aprendizaje de otros sectores, y a su vez una certificación externa de la calidad de la formación.
- **Otros socios:** se recomienda –también– la aportación de consultores especializados para proyectos especiales (por ejemplo, el desarrollo de herramientas técnicas), la asistencia de tutores, mentores y expertos en aprendizaje de adultos (sean internos o externos), así como empresas especializadas en programas experienciales (capacitación al aire libre, comportamiento y otros simuladores).

### **Oferta educativa y metodología de aprendizaje**

La UC plantea la formación de los profesionales a corto y largo plazo, al mismo tiempo, a fin de garantizar la motivación, adaptación, desempeño e impacto en los resultados de los colaboradores y facilitando así el desarrollo de su talento. Por ende, la oferta de contenidos de la UC debe ser de gran calidad y estar en línea con el alcance de la misma. Y junto a esta oferta de contenidos se debe proponer un enfoque metodológico concreto para garantizar la eficacia de su desarrollo. En los programas

de larga duración por ejemplo, es cada vez más común la integración de modelos de *Blended Learning* (aprendizaje combinado), así como un equipo de facilitadores internos y/o externos de calidad reconocida<sup>22</sup>.

Según Rubio (2011), durante el diseño de la UC, se debe considerar la integración de los programas formativos con los que cuenta ya la empresa, y la progresiva migración de estos contenidos a la oferta de lanzamiento de la universidad. A partir del lanzamiento de la UC, los contenidos se basarán en el informe de necesidades prioritarias obtenido del SDNM. También, se deberá tomar en cuenta la dimensión de los diferentes temas a tratar en la UC, por ejemplo: la estrategia de negocio, productos y servicios, competencias técnicas, cultura corporativa, seguridad e higiene, liderazgo, entre otros.

Debido a las diferentes experiencias, conocimientos y enfoques que puedan tener los participantes, se hace obligatorio que la UC los conozca y entienda perfectamente, es decir, a más de tomar en cuenta sus estilos de aprendizaje, objetivos propios y de la empresa, debe involucrarlos de manera integral (mediante uso de metodologías para generar aprendizaje experiencial, emocional e intelectual) a fin de que participen activamente en el proceso de aprendizaje<sup>23</sup>.

### **Infraestructura y tecnología**

A los fines de la implementación de la UC se deberá definir –también– cuál será el soporte físico y tecnológico necesario para su operación, planificando los distintos

---

<sup>22</sup> Información obtenida del sitio web: <http://lorbada.com/es/la-cultura-del-aprendizaje-en-universidades-corporativas-parte-9-origen-de-las-universidades-corporativas>, recuperado el 24/04/2017

<sup>23</sup> Información obtenida del sitio web: <http://revistas.upcomillas.es/index.php/revistaicade/article/view/4712/4527>, recuperado el 24/04/2017

niveles de acceso que tendrán los participantes internos y externos. En este sentido será necesario realizar un estudio de la infraestructura física en cuanto a la capacidad académica, tamaño, número de aulas y días lectivos, entre otros, y por otra parte el plan de implantación de la plataforma tecnológica o campus virtual sobre la cual se apoyará la oferta formativa (Rubio, 2011).

Internet y las tecnologías de aprendizaje en línea han transformado -en los últimos años- el ambiente de la educación, permitiendo mejorar el desempeño de programas de desarrollo ejecutivo. Algunas multinacionales como Coca Cola han optado por el concepto de campus virtual, otras como General Electric mantienen centros residenciales de formación, mientras que organizaciones como BBVA han decidido funcionar con un modelo combinado de campus virtual y centro residencial<sup>24</sup>.

### **Estándares de formación y desarrollo propios**

Los estándares de formación y desarrollo, definen los requerimientos mínimos y las normas para la gestión de calidad de la UC. Existen cuatro marcos de actuación sobre los cuales se apoyan estos estándares<sup>25</sup>:

- **Modelo instruccional:** define el ciclo de formación y desarrollo anual y los medios de distribución.
- **Modelo de tutorización:** establece el tipo de tutoría y seguimiento que se llevará a cabo con los participantes de la UC.
- **Modelo de evaluación:** implica la evaluación de las acciones desarrolladas.

---

<sup>24</sup> Información obtenida del sitio web: <http://revistas.upcomillas.es/index.php/revistaicade/article/view/4712/4527>, recuperado el 24/04/2017

<sup>25</sup> Información obtenida del sitio web: <https://es.slideshare.net/antoniorubio/universidad-corporativaDEF>, recuperado el 24/04/2017

- **Modelo de certificación de proveedores:** define los criterios de actuación de los facilitadores y el estilo de impartición propio de la UC.

### **Plan de comunicación y marketing**

La vinculación de los aspirantes a la UC requiere un plan de comunicación y marketing de las acciones y programas de desarrollo a fin de lograr el compromiso y la implicación con el propósito de la UC. Las comunicaciones hacia los participantes están ligadas al soporte logístico de cada una de las actividades a implementarse y se deben dirigir a la persona con un tratamiento personalizado. En cambio y a nivel organizativo, se deberá crear la imagen de marca de la UC, mediante el diseño de elementos de marketing como el logotipo y *claims*<sup>26</sup> de comunicación.

Más adelante se abordarán otros conceptos relacionados con la gestión de marketing.

### **Indicadores de evaluación de los resultados**

La eficiencia de la UC, debe reflejarse en mejores indicadores de gestión de la empresa. Entre los indicadores con los que se puede medir la eficiencia de una UC, se encuentran: a) los tradicionales, tales como las medidas de evaluación de Kirkpatrick (nivel de reacción, nivel de aprendizaje, nivel de efectividad y nivel de impacto) y b) otras más modernas, como destinadas a medir el alineamiento entre la formación y la estrategia de la empresa para generar mejores resultados. También, se recomienda

---

<sup>26</sup> Claim es, la frase que habla de la excelencias o cualidades de un producto en el marco de una campaña publicitaria de promoción de dicho producto o servicio.

incluir a más de los indicadores de formación específicos de cada UC, indicadores de negocios como el Retorno de la Inversión (ROI) y Análisis de Costo Beneficio<sup>27</sup>.

Con el objeto de determinar la tasa de costo beneficio del programa, existen tres tipos de evaluación del proceso formativo: 1) juicios de los participantes (puntos de insatisfacción), 2) análisis detallado de los puntos fuertes y débiles (contenido de la actividad en relación con las expectativas) y 3) aplicación en el lugar de trabajo (conocimientos adquiridos en relación con la realidad cotidiana). A su vez, esta evaluación debe realizarse en los siguientes tres niveles<sup>28</sup>:

- **A nivel empresarial:** la formación debe proporcionar resultados como el aumento de la eficacia organizacional, mejoramiento de la imagen de la organización, mejoramiento del clima organizacional, mejores relaciones entre empresa y empleado, entre otros indicadores.
- **A nivel de los recursos humanos:** se evalúan los resultados en cuanto a la rotación de personal, reducción del ausentismo, aumento de la eficiencia individual, elevación del conocimiento de las personas, cambios en actitudes y comportamientos, entre otros.
- **A nivel de tareas y operaciones:** en este nivel el entrenamiento puede proporcionar resultados como el aumento de productividad, reducción del ciclo de producción, reducción del índice de accidentes, entre otros indicadores.

En el siguiente cuadro se pueden evidenciar los aspectos más relevantes que se acaban de tratar en cuanto a la organización interna de la UC:

---

<sup>27</sup> Información obtenida del sitio web: <http://revistas.upcomillas.es/index.php/revistaicade/article/view/4712/4527>, recuperado el 24/04/2017

<sup>28</sup> Información obtenida del sitio web: <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/19059/Capitulo4.pdf>, recuperado el 25/04/2017

**Cuadro 10. Organización interna de la UC**

COMPONENTES	DESCRIPCIÓN
<b>Sistema de Detección de Necesidades Multinivel (SDNM)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El SDNM incorpora las necesidades de la empresa en conjunto, de las distintas áreas funcionales y/o equipos y de los colaboradores a nivel individual.</li> <li>• Analiza las necesidades actuales y futuras de la empresa en tres niveles: estratégico, táctico y operativo.</li> </ul>
<b>Alcance, misión y objetivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa debe tener clara la necesidad y aplicación presente y futura de la UC.</li> <li>• El alcance de la UC deberá definirse según los distintos segmentos de la cadena de valor de la empresa: empleados, clientes, proveedores y grupos de interés internos y externos.</li> </ul>
<b>Estructura organizativa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La UC podrá constituirse en diferentes formas jurídicas, definir su filosofía de gobierno y establecer su estructura interna, según el tamaño de la empresa y la vida del proyecto.</li> <li>• Para que la UC pueda desarrollar sus actividades, necesitará de un grupo de socios, colaboradores y proveedores internos o externos.</li> </ul>
<b>Oferta educativa y metodología de aprendizaje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La oferta de contenidos de la UC debe ser de gran calidad y estar en línea con el alcance de la misma. Y junto a la oferta de contenidos se debe proponer un enfoque metodológico concreto que garantice un eficaz desarrollo.</li> </ul>
<b>Infraestructura y tecnología</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se deberá evaluar el soporte físico y tecnológico necesario para la operación de la UC, planificando los distintos niveles de acceso que tendrán los participantes internos y externos.</li> </ul>
<b>Estándares de formación y desarrollo propios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definen los requerimientos mínimos y las normas para la gestión de calidad de la UC, los mismos que se apoyan sobre cuatro marcos de actuación: modelo instruccional, modelo de tutorización, modelo de evaluación y modelo de certificación de proveedores.</li> </ul>
<b>Plan de comunicación y marketing</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se deberá crear la imagen de marca de la UC, mediante el diseño de elementos de marketing como el logotipo y <i>claims</i> de comunicación.</li> <li>• Las comunicaciones hacia los participantes estarán ligadas al soporte logístico en las actividades a implementarse.</li> </ul>
<b>Indicadores de evaluación de los resultados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La eficiencia de la UC, debe reflejarse en mejores indicadores de gestión de la empresa. Se recomienda incluir a más de indicadores de formación específicos de cada UC, indicadores de negocios como el ROI y Análisis de Costo Beneficio</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia (2017)

## II.5 Planeamiento y estrategia

En el presente apartado, se estudiarán distintas perspectivas de varios autores en materia de planificación y estrategia, aspectos que resultan fundamentales comprender para la puesta en marcha de un proyecto y que permitirán adecuar los recursos y actividades a los fines del logro de los objetivos y metas.

### El proceso de planificación estratégica

Según Fernández (2004), la planificación estratégica nos indica las acciones que se emprenderán con el objeto de alcanzar los fines deseados, tomando en cuenta la posición competitiva de la empresa en relación con la competencia y las previsiones e hipótesis sobre el futuro.

La planificación estratégica puede entenderse como la capacidad de observar y adelantarse a retos y oportunidades que se generan en el entorno, tanto de las condiciones externas a la empresa como de su realidad interna, existiendo dos aspectos claves que se deben considerar en este proceso: el primero, enfocar la planificación en los factores críticos que determinan el éxito o fracaso del negocio, y el segundo, diseñar un proceso de planificación que sea realista (Muchnick, 1999, citado en Dumorné 2012)<sup>29</sup>.

Por otro lado, Kaplan y Norton (1996), establecen el uso de cuatro perspectivas para la planificación estratégica:

- **Perspectiva financiera:** definir cuáles van a ser los beneficios económicos desde el punto de vista de los accionistas.

---

<sup>29</sup> Información obtenida del sitio web: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013b/1348/1348.pdf>, recuperado el 25/04/2017.

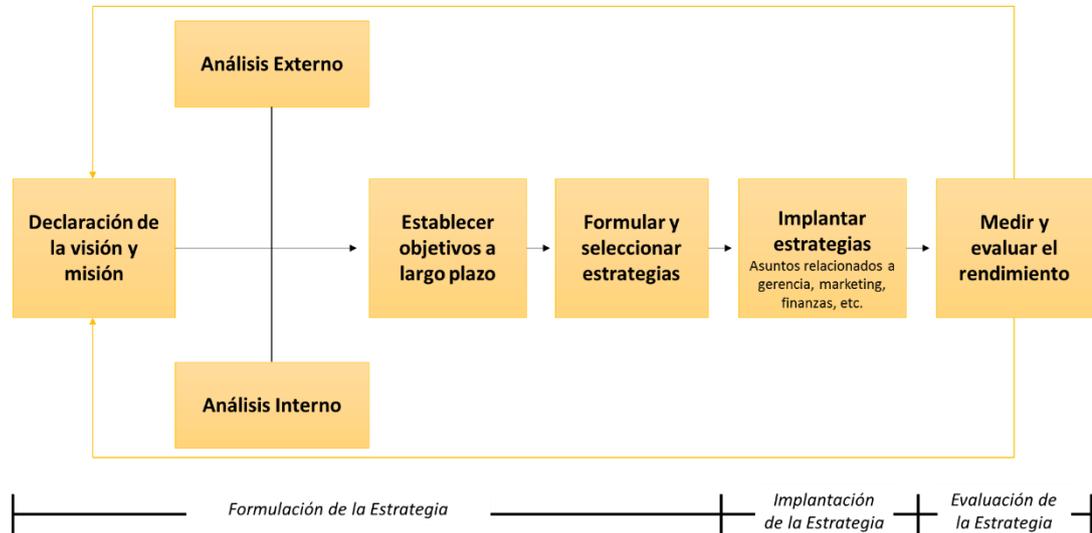
- **Perspectiva de los procesos internos del negocio:** identificar los procesos críticos en los cuales la empresa debe ser excelente, como la calidad de los procesos, los tiempos de respuesta, etc.
- **Perspectiva del cliente:** identificar a los clientes y el segmento de mercado al cual estará dedicada la unidad de negocios.
- **Perspectiva del aprendizaje y crecimiento:** identificar la infraestructura que la empresa debería crear para lograr crecimiento y mejora a largo plazo. Este aprendizaje organizacional proviene principalmente de las personas, sistemas y procedimientos internos.

Si bien el grado de importancia que se da a cada perspectiva difiere de una organización a otra, las cuatro ayudan a tener una guía general para la formulación de la estrategia que adoptará la organización y que permitirá el logro de los objetivos.

En el proceso de planificación estratégica se identifican tres etapas según David (2003). La primera, se refiere a la formulación de la estrategia, que implica la declaración de la misión y visión, el análisis interno y externo, el establecimiento de objetivos a largo plazo y la formulación y selección de estrategias. La segunda, conectada con la implantación de la estrategia, la cual se conoce –también– como etapa de acción e incluye el desarrollo de una cultura que apoye las estrategias, la orientación de las actividades de mercadotecnia, la preparación de presupuestos, la creación y uso de sistemas de información y la vinculación de la compensación de los empleados con el rendimiento de la empresa. La última etapa corresponde a la evaluación de la estrategia; esto implica la revisión de los factores internos y externos,

la medición del rendimiento y la toma de medidas correctivas. El siguiente cuadro muestra las etapas mencionadas:

**Cuadro 11. Etapas en el Proceso de Planificación Estratégica**



Fuente: Elaboración propia (2017), basado en David (2003)

### La visión y misión

El proceso de planificación estratégica empieza por el desarrollo de las declaraciones de la visión y misión de la empresa, ya que constituyen una base sobre la cual establecer los objetivos y formular las estrategias. Sin las declaraciones definidas de la visión y misión, las acciones a corto plazo de una empresa pueden ser contraproducentes para los intereses a largo plazo (David, 2003).

Fernández (2010) propone a la visión como una expresión de lo que se pretende que sea la empresa en el futuro y a la misión como una descripción de lo que se busca realizar, es decir, la razón de ser de la empresa.

Según David (2003), una visión definida proporciona el fundamento para crear una declaración de la misión integral y debe responder a la pregunta básica ¿qué queremos llegar a ser?

Sugiere, además, que la visión sea corta, formada de preferencia por una oración y desarrollada por tantos gerentes sea posible. Por otro lado, el autor manifiesta que una eficaz declaración de la misión, hace que surjan sentimientos y emociones positivos hacia la empresa y al ser la parte más visible y pública en el proceso de planificación estratégica; deviene importante que incluya los siguientes componentes: clientes, productos y/o servicios, mercados, tecnología, el interés en la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad, la filosofía, el concepto propia, la preocupación por la imagen pública y el interés en los empleados.

### **Análisis PEST**

El análisis PEST es una herramienta de medición de negocios que permite definir la posición estratégica de una empresa, identificando los principales factores del entorno que pueden afectar a su futuro desarrollo. El modelo examina cuatro factores claves (Martínez y Milla, 2005):

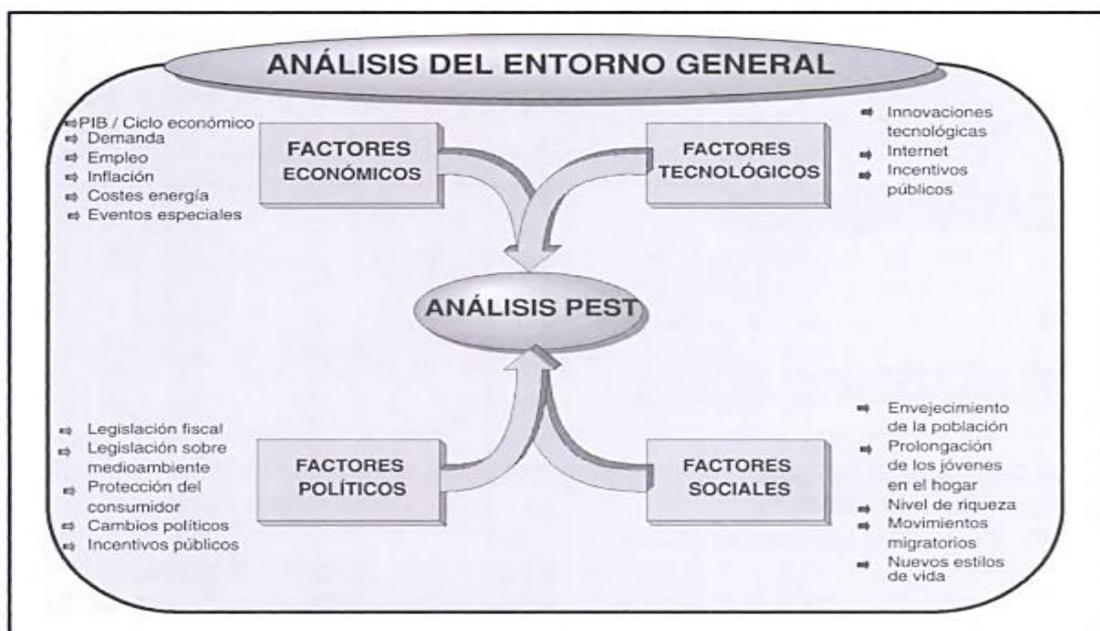
- **Factores políticos:** los procesos políticos y las legislaciones gubernamentales influyen las regulaciones del entorno a las que las empresas deben someterse, beneficiando o perjudicando de forma evidente los intereses del negocio.
- **Factores económicos:** la evolución de determinados indicadores macroeconómicos puede influir en la evolución del sector en el que opera la empresa. Si bien, existe una gran cantidad de factores económicos influyentes, no

todos tienen un impacto significativo en el giro del negocio, por tanto, se deben seleccionar aquellos cuya evolución sea útil consultar.

- **Factores sociales y demográficos:** se enfoca en las fuerzas que actúan dentro de la sociedad y que afectan las actitudes, intereses y opiniones de la gente, influyendo en sus decisiones de consumo. La demografía es la raíz de muchos cambios en la sociedad y es un elemento del entorno sencillo de comprender y cuantificar, mediante el cual se puede conocer la edad de la población, los niveles de riqueza, la distribución geográfica, el nivel de ingresos, etc.
- **Factores tecnológicos:** la tecnología ayuda a generar nuevos productos y servicios y mejora la forma en que se producen y entregan al consumidor final. Las innovaciones pueden crear nuevos mercados y alterar los límites en los existentes.

La siguiente figura sintetiza los factores mencionados:

**Figura 1. Análisis PEST**



Fuente: Martínez y Milla (2005)

## **Análisis FODA**

Para Borello (1994), el análisis FODA determina los factores que pueden beneficiar (fortalezas y oportunidades) o dificultar (debilidades y amenazas) el logro de los objetivos que ha establecido inicialmente la empresa, permitiendo explotar mejor los factores positivos y neutralizar o eliminar los negativos.

Díaz (2005), sostiene que el análisis FODA es una herramienta oportuna para trabajar con información limitada sobre la organización, en las fases de diagnóstico con miras a la planeación integral. Alega además, que el principal aporte de esta herramienta es la separación analítica de los efectos del medio ambiente en una parte interna y otra externa. La parte interna, se relaciona con los aspectos sobre los cuales la empresa tiene control, para lo cual se identifican las fortalezas y debilidades y se compara de forma realista con servicios alternativos o sustitutos. La parte externa en cambio, revela las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas del entorno, aspectos sobre los cuales la empresa tiene poco o ningún control.

El siguiente cuadro resume las condiciones expuestas:

**Cuadro 12. Matriz FODA**

<b>CONTEXTO</b>	<b>FACTORES POSITIVOS</b>	<b>FACTORES NEGATIVOS</b>
<b>Interno</b>	Fortalezas	Debilidades
<b>Externo</b>	Oportunidades	Amenazas

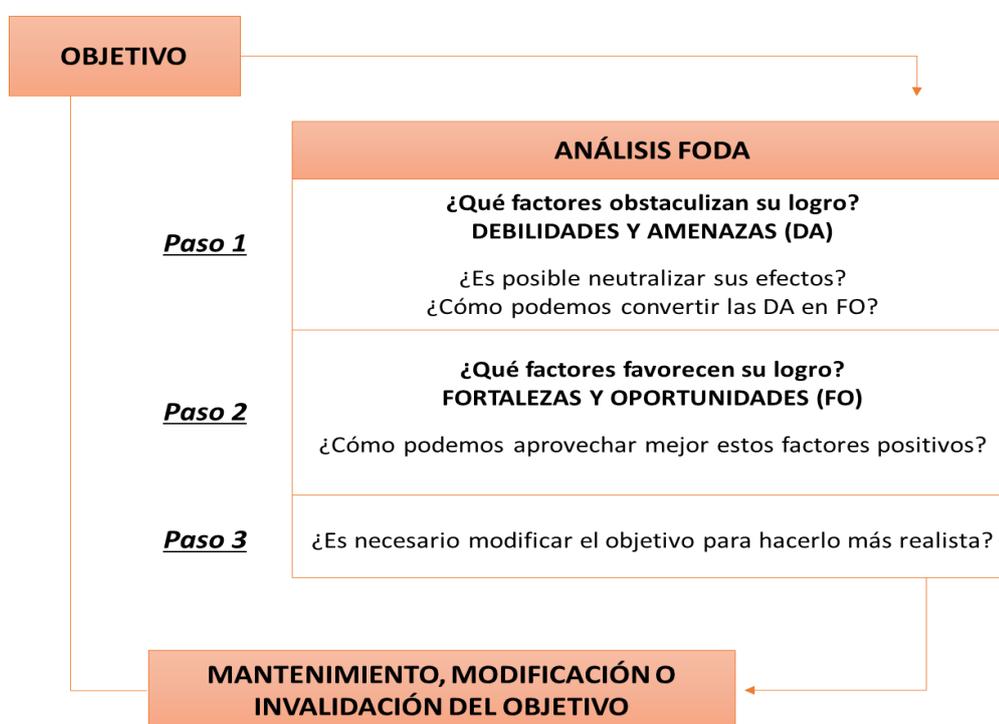
Fuente: Elaboración propia (2017), basado en Díaz (2005)

Al realizar el análisis FODA, Díaz (2005) recomienda tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- **Fortalezas y Debilidades:** análisis de recursos (capital, activos fijos, equipos, etc.), tecnología y conocimiento (equipo humano, sistemas de información, capacitación y entrenamiento, innovación, etc.), actividades (recursos gerenciales y estratégicos) y riesgos (número y naturaleza de los objetivos).
- **Oportunidades y Amenazas:** análisis del entorno (contexto de tareas), organizaciones limítrofes (por ejemplo los proveedores), grupos de interés (usuarios, prensa, comunidad, etc.) y contexto general (aspectos demográficos, políticos, legales, etc.).

A continuación se presenta el proceso de aplicación del análisis FODA (Borello, 1994):

**Cuadro 13. Proceso de aplicación del Análisis FODA**



Fuente: Elaboración propia (2017), basado en Borello (1994)

## Las 5 fuerzas competitivas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas desarrollado por Michael Porter, sirve como herramienta analítica para examinar el entorno competitivo de una empresa. Estas cinco fuerzas se mueven sobre un esquema de dos ejes. El primero, se enfoca en los factores vinculados al sector económico en el que la empresa opera (estructura, barreras de ingreso al negocio, promedios de rentabilidad) ya que se puede generar un equilibrio de fuerzas en el que otros competidores cobren importancia o que los productos sustitutos reemplacen al propio. El segundo eje se enfoca en cambio, en las posibilidades de la empresa de posicionarse firmemente en el mercado, para lo cual Porter utiliza como variable el poder de negociación tanto de proveedores como de compradores (Dvoskin, 2004).

La siguiente figura describe las fuerzas competitivas que componen este modelo:

**Cuadro 14. Modelo de las 5 Fuerzas de Porter**



Fuente: Elaboración propia (2017), basado en Dvoskin (2004)

A continuación se explica brevemente cada fuerza, según David (2003):

- **Rivalidad entre competidores:** suele ser la más poderosa de las cinco fuerzas. Las estrategias que adopte una empresa tendrán éxito, en la medida que proporcionen una ventaja competitiva sobre las estrategias de sus competidores. El grado de rivalidad entre empresas en competencia tiende a aumentar a medida que; crece el número competidores, los competidores se igualan en tamaño y capacidad, disminuye la demanda de los productos de la industria o la reducción de precios se vuelve común.
- **Entrada potencial de competidores nuevos:** siempre que exista la posibilidad de que nuevas empresas entren a una industria en particular con facilidad, la intensidad de la competencia entre empresas aumentará. A pesar de que existan barreras de ingreso (economías de escala, lealtad de clientes, falta de experiencia, políticas reguladoras de estado, etc.), algunos competidores nuevos entran a la industria con una buena oferta tanto en calidad como precio y con recursos de mercadotecnia importantes, por lo tanto, el estratega debe identificar a las empresas nuevas que tienen posibilidad de entrar en el mercado, vigilar sus estrategias, contraatacar de ser necesario y aprovechar las fortalezas y oportunidades existentes.
- **Poder de negociación proveedores:** los proveedores pueden afectar considerablemente la intensidad de la competencia en una industria, presionando sobre el precio, el tiempo de entrega, la calidad de productos, etc., Las empresas pueden seguir una estrategia de integración hacia atrás para adquirir el control o dominio de los proveedores. Es una estrategia eficaz sobre todo cuando los proveedores son escasos, poco confiables, demasiado

costosos o incapaces de satisfacer las necesidades de una empresa en forma consistente.

- **Poder de negociación de los compradores:** si los consumidores están muy concentrados en un lugar, son muchos o compran por volumen, su poder de negociación representa una fuerza importante que afecta la intensidad de la competencia en una industria. Ante esto, las empresas rivales suelen ofrecer garantías prolongadas o servicios especiales para ganar su lealtad. Cuando los productos son estándar o poco diferenciados también los consumidores negocian el precio, la cobertura de garantía y paquetes adicionales en mayor grado.
- **Desarrollo potencial de productos sustitutos:** en muchos casos, las empresas compiten de cerca con los fabricantes de productos sustitutos de otras industrias. Esto sucede porque la presencia de productos sustitutos pone un tope al precio que se puede cobrar antes de que los consumidores opten por un producto sustituto. La fuerza competitiva de los productos sustitutos se puede medir en base a los avances que logran estos productos en la participación en el mercado y en los planes que tienen para aumentar su capacidad y penetración en el mercado.

### **Los objetivos a largo plazo**

Los objetivos se definen como los resultados específicos que una organización ansía lograr para cumplir con su misión. El largo plazo, implica un periodo mayor a un año. Mediante el establecimiento de objetivos la empresa obtiene una dirección a seguir y una base para llevar con eficacia las actividades de planificación, organización,

motivación y control. Por ende, los objetivos que se fijen deben de ser desafiantes, sencillos de medir, sólidos, razonables y claros. (David, 2003).

Los objetivos a largo plazo deberían permitir aprovechar las oportunidades o hacer frente a las amenazas del entorno, así como potenciar las fortalezas o superar las debilidades, aunque a su vez que ayuden a alcanzar la visión de la empresa<sup>30</sup>.

David (2003), manifiesta que cada objetivo debe relacionarse con un límite de tiempo y que con frecuencia se establecen en términos de: crecimiento en activos, rentabilidad, crecimiento en ventas, participación de mercado, ganancias por acción, etc. El autor sostiene además, que sin objetivos definidos la empresa puede desviarse hacia algún lugar desconocido, ya que por lo general, el éxito no ocurre por accidente, sino que es el resultado de un trabajo intenso orientado hacia el logro de ciertos objetivos.

### **Las Estrategias**

Las estrategias representan los medios por los cuales la empresa logrará los objetivos a largo plazo. Se refieren a acciones potenciales y orientadas hacia el futuro, que requieren decisiones de la gerencia y de recursos de la empresa. Exigen, además, que se tomen en cuenta tanto los factores externos como los internos a los que se enfrenta la empresa, debido a que afectan a sus funciones y divisiones. Estas estrategias incluyen: la expansión a otros mercados, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración en el mercado, la reducción de costos, la venta o cesión de la empresa, la liquidación y las alianzas comerciales (David, 2003).

---

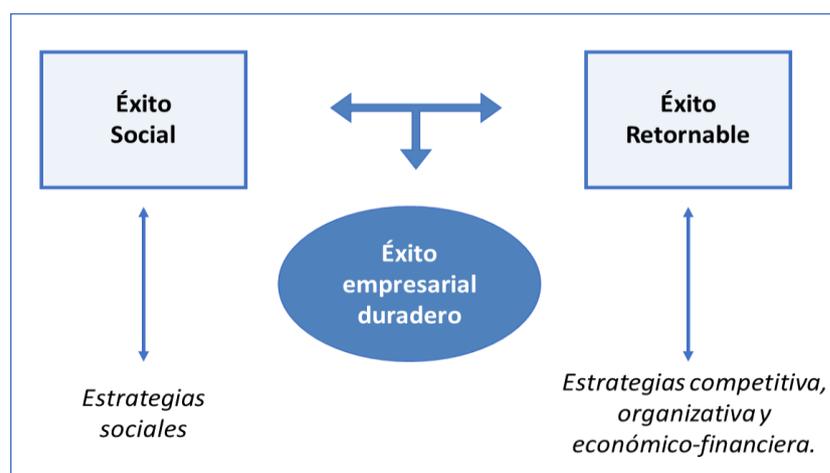
<sup>30</sup> Información obtenida del sitio web: <http://www.crecenegocios.com/la-planeacion-estrategica/>, recuperado el 09/04/2017.

A su vez, Borello (2000) sugiere que una empresa debe plasmar sus propias estrategias y verificar su validez según las características del mercado y el posicionamiento estratégico de los diferentes competidores. Y para que la empresa pueda construir bases sólidas para el éxito, sus estrategias deben enfocarse en lograr consenso social y rentabilidad.

Conseguir un alto éxito social, pero resultados poco satisfactorios (por ejemplo, una empresa que paga sueldos mayores a sus capacidades económicas) puede generar un gran consenso interno, pero estaría asentando las bases para su salida del mercado. Mientras que, una empresa que obtiene alta rentabilidad pero con un bajo consenso social, obra de forma incorrecta, ya que posiblemente los resultados económicos se consiguen a través del sacrificio de las expectativas de categorías internas/externas de los grupos sociales de interés (Borello, 2000).

A continuación se presenta un cuadro que describe las estrategias de éxito empresarial y el análisis de cada una, según Borello (2000):

**Cuadro 15. Las estrategias de éxito empresarial**



Fuente: Elaboración propia (2017), basado en Borello (2000)

- **Estrategias sociales:** la sociabilidad de la empresa es interna, en cuanto a sus relacionados con los empleados y accionistas, y externa, con los grupos de interés con los que mantiene relaciones comerciales. En el caso de la sociabilidad interna, quien dirige la empresa debe crear una estructura que valore al personal, para ello las condiciones de trabajo deben apoyarse en un consenso derivado de la comprensión de los diferentes roles ejercidos en la organización, así como un sistema eficaz de comunicación. A su vez, la organización de las relaciones con los accionistas o socios es fundamental para que exista confianza y credibilidad en las acciones de quien está al mando de la empresa. En cuanto a la sociabilidad externa, la empresa debe actuar mediante la construcción de relaciones comerciales adecuadas, tendientes a la instauración a largo plazo de la confianza recíproca con los grupos de interés (proveedores, clientes, bancos, instituciones públicas, etc.).
- **Estrategias competitivas:** son los planes de acción que determinan el modo de actuar dentro del mercado y del sector. Michael Porter, identifica tres estrategias competitivas: el liderazgo en costos, la diferenciación y la focalización. La primera estrategia la siguen las empresas que se proponen obtener bajos costos de producción, creando condiciones para una competencia que se basa en el precio. La estrategia de diferenciación, se enfoca en cambio en la asignación, al producto o servicio, de un valor único dentro de la competencia, sea una característica técnica, capacidad e imagen, entre otras. La tercera estrategia que es la focalización, implica que la empresa se especialice en productos o servicios tendientes a satisfacer las exigencias de

un grupo muy específico de clientes (ya sea por edad, nivel socioeconómico, ubicación, etc.).

- **Estrategias organizacionales:** se soportan en la definición de la estructura empresarial adecuada a las exigencias del mercado. Es decir, adecuada al nivel organizacional; dirigiendo la atención a la calidad del recurso humano o al número de personas participantes, el mismo que debe estar acorde a las necesidades de la empresa. Y adecuada al nivel de la organización de la actividad; operando mediante una clara y correcta definición de las funciones y un óptimo sistema de comunicación.
- **Estrategias económico-financieras:** Las estrategias económicas se clasifican en: estrategias relacionadas a los objetivos genéricos de eficiencia empresarial; mediante el uso racional de todos los recursos empleados de diferentes formas en la actividad de la empresa, y en estrategias dirigidas a la obtención de determinados niveles de rentabilidad; por ejemplo, mediante políticas de precios como componentes de las políticas de marketing mix. En cuanto a las estrategias financieras, éstas se enfocan en la definición de la estructura del capital óptimo de la empresa para sostener las actividades.

Algunas conclusiones que surgen de lo expuesto en el presente apartado, se refieren a la importancia de diseñar un proceso de planificación estratégica que permita evaluar y adecuar las actividades y recursos necesarios para la puesta en marcha de un proyecto.

Así, se puede concluir que la planificación estratégica es un proceso que se basa en la observación y entendimiento del entorno y mediante el cual se pueden idear las

estrategias que permitirán el buen desempeño de la empresa a corto y largo plazo. A los fines de asegurar la formulación de una estrategia sólida para la empresa, se hace necesario dentro de este proceso establecer la misión, visión y los objetivos del proyecto como punto de partida, y por otra parte, el estudio de los factores críticos que determinan su realidad interna y externa. Algunas herramientas como el análisis PEST, análisis FODA y las cinco fuerzas de Porter, suelen ser de gran utilidad para identificar las condiciones del entorno que determinarán el éxito o fracaso del negocio.

A continuación, se muestran los principales conceptos expuestos en el presente apartado:

#### **Cuadro 16. Planeamiento y Estrategia**

<b>ESTRATEGIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La planificación estratégica nos indica las acciones que se emprenderán para alcanzar los fines deseados, tomando en cuenta la posición competitiva de la empresa en relación con la competencia y las previsiones e hipótesis sobre el futuro.</li> <li>• Existen cuatro perspectivas que se deben tomar en cuenta en la planificación estratégica: financiera, de los procesos internos del negocio, del cliente, y del aprendizaje y crecimiento.</li> <li>• El proceso de planificación estratégica consta de tres etapas: formulación de la estrategia, implantación de la estrategia y evaluación.</li> </ul>
<b>HERRAMIENTAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Análisis PEST:</b> evalúa la posición estratégica de una empresa, identificando los principales factores del entorno que pueden afectar a su futuro desarrollo. Estos factores son: políticos, económicos, sociales-demográficos y tecnológicos.</li> <li>• <b>Análisis FODA:</b> determina los factores que pueden beneficiar (fortalezas y oportunidades) o dificultar (debilidades y amenazas) el logro de los objetivos que ha establecido inicialmente la empresa.</li> <li>• <b>5 Fuerzas de Porter:</b> sirve como herramienta analítica para examinar el entorno competitivo de una empresa. Se basa en cinco fuerzas que son: rivalidad entre competidores, entrada potencial de nuevos competidores, poder de negociación proveedores, poder de negociación compradores y desarrollo potencial de productos sustitutos.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia (2017)

## **II.6 Marketing**

A través del marketing las organizaciones pueden crear, comunicar y entregar ofertas que tengan valor para sus clientes, socios y comunidad en general. Por tal motivo, en el presente apartado se estudiarán diversas temáticas relativas al marketing a fin de que las decisiones que se tomen en esta área sean las más óptimas para nuestro proyecto.

### **El marketing de servicios**

Las particularidades de los servicios frente a los bienes tangibles han forjado un marketing específico. Las empresas productoras de bienes y las que prestan servicios no pueden actuar en los mismos términos ya que la naturaleza y objeto de los intercambios son diferentes (Grande, 2005).

Grande (2005), manifiesta que toda actividad empresarial lleva a un producto, el cual puede ser un bien o un servicio. Según el autor, un bien es el resultado tangible de una actividad transformadora en distinto grado, mientras que, el servicio es una prestación, esfuerzo o acción.

Kotler y Keller (2012), definen al servicio como cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra, la cual es esencialmente intangible y por tanto no se puede poseer.

Se pueden identificar cuatro características básicas que distinguen a los servicios, la combinación de estas características es la que crea el contexto específico en que debe desarrollar sus políticas de marketing una organización de servicios (Grande, 2005), a saber:

- **Intangibilidad:** los servicios no se pueden almacenar ni patentar.
- **Heterogeneidad:** la producción del servicio depende de cómo interactúen el cliente y proveedor.
- **Inseparabilidad:** los servicios por lo general se producen y consumen simultáneamente, es decir, el cliente participa en el proceso.
- **Carácter perecedero:** los servicios no se pueden almacenar, revender o devolver.

En lo que respecta al marketing, resulta posible observarlo como un proceso gerencial y social a través del cual los individuos obtienen lo que necesitan y desean mediante la creación e intercambio de productos y servicios de valor con los otros (Kotler y Armstrong, 2001).

Según Kotler, Bloom y Hayes (2004), los siguientes puntos deben ser tenidos en cuenta en el entendimiento del marketing:

1. El marketing es un proceso gerencial que se manifiesta en programas cuidadosamente concebidos y formulados y no en acciones arriesgadas para obtener una respuesta deseada.
2. El marketing se basa en las necesidades, deseos y demandas de un grupo específico de clientes.
3. Los consumidores obtienen algo de valor a cambio de un valor.
4. Aplicar los métodos de marketing implica elegir mercados objetivos, ya que no se puede tratar de servir a todos los mercados y necesidades.
5. El marketing eficaz se orienta al cliente y no al vendedor.

6. El éxito a largo plazo se consigue al satisfacer a los clientes que se desea servir.
7. La satisfacción a largo plazo implica el desarrollo de relaciones duraderas con los clientes y no solo centrarse en las transacciones a corto plazo.

Tomando en cuenta los conceptos descritos anteriormente, el marketing de servicios debe entenderse -entonces- como una ampliación del concepto tradicional. Por tanto, debe reafirmar los procesos de intercambio entre consumidores y empresa, con el objetivo final de satisfacer las demandas y necesidades de los clientes, pero en función de las características propias del sector<sup>31</sup>.

Dicho de otro modo, un servicio que satisfaga las necesidades y deseos de los clientes, que facilite el intercambio y les proporcione un valor, se crea a través de la interacción y combinación de un conjunto de variables que se conocen como las 7 P del marketing mix (Kotler, Bloom y Hayes, 2004). En el siguiente cuadro se pueden observar estas variables:

**Cuadro 17. Las 7 P del Marketing Mix**



Fuente: Elaboración propia (2017), basado en Kotler, Bloom y Hayes (2004)

<sup>31</sup> Información obtenida del sitio web: <http://www.foromarketing.com/el-marketing-de-servicios/>, recuperado el 12/04/2017

A continuación la descripción de cada variable:

- **Producto:** representa la combinación de bienes y/o servicios que la empresa ofrece al mercado objetivo a fin de satisfacer sus necesidades (Kotler, Bloom y Hayes, 2004).
- **Precio:** se refiere a la cantidad de dinero que el cliente tiene que pagar por obtener el producto más los costes no financieros como el tiempo y el esfuerzo (Kotler, Bloom y Hayes, 2004).
- **Plaza:** tiene como misión colocar el producto demandado a disposición del mercado, de tal forma que se facilite y estimule a la compra por el consumidor. Aspectos como los canales de distribución, la logística o distribución física, el *merchandising* y los sistemas de venta deberán considerarse en las decisiones que se tomen respecto a esta variable (Casado y Sellers, 2006).
- **Promoción:** incluye toda una serie de iniciativas relacionadas con la estrategia de comunicación para la promoción del producto, a los fines de influenciar el consumo de la clientela (Borello, 2000).
- **Procesos:** abarca toda la creatividad, disciplina y estructura que se incorpora a la dirección de marketing. Al crear un conjunto adecuado de procesos para guiar las actividades y programas, la empresa puede participar en relaciones de largo plazo que sean para beneficio propio y de los clientes (Kotler y Keller, 2012).
- **Prueba física:** en el caso de los servicios este aspecto no es tan evidente como en los productos, ya que los servicios son intangibles. En este caso los clientes

buscarán otros indicios de la calidad del servicio que desean obtener (Kotler, Bloom y Hayes, 2004).

- **Personas:** refleja parcialmente el marketing interno y el hecho que los empleados son parte fundamental para su éxito (Kotler y Keller, 2012).

### **Gestión de la comunicación de marketing**

La comunicación en la empresa tiene como objetivo presentar su papel en el mercado, para afirmar su identidad e imagen, poner en conocimiento el conjunto de sus actividades y acompañar la política de la organización, por tanto, se deben considerar funciones tanto de comunicación interna como externa (Báez, 2000).

En algunas empresas, los procesos de comunicación interna y externa están claramente diferenciados y colocados bajo la responsabilidad de personas diferentes. En otras -en cambio- existe un especial cuidado en vincularlos, ya que son percibidos como partes de un único proceso. Independientemente de la elección que haga la empresa, la comunicación interna y externa persiguen objetivos similares. Por una parte, la comunicación interna está relacionada con el desarrollo de un *management* participativo en donde su misión principal es conseguir la adhesión de todos los miembros y colaboradores de la organización. En el caso de la comunicación externa, ésta se dirige hacia el entorno y busca persuadir y modificar el comportamiento de los públicos objetivos de la organización en un sentido favorable a sus intereses (Ongallo, 2007).

La cultura de marketing permite incorporar nuevas disciplinas y técnicas a la gestión empresarial. Dentro de esta gestión, la comunicación es un factor clave y debe ser adaptada a cada tipo de empresa (industriales, de servicios, comercios), a su tamaño,

estructura, procesos productivos, estrategia de comercialización, etc. Por ende, para cada empresa la política de comunicación será distinta en su concepto, forma de desarrollo, entorno de aplicación, en las posibilidades que ofrece, en las técnicas que utiliza, en los medios mediante los cuales se transmite, en los públicos a los que se dirige y en los mensajes y contenidos (Lacasa, 2004).

Lo que los empleados dicen, cómo lo dicen, su comportamiento, el aspecto de las instalaciones de servicios, las máquinas y otros recursos físicos, su funcionamiento, entre otros factores, generan un efecto en la comunicación que puede ser tanto positivo como negativo y determinan la imagen de la organización ante los ojos de los clientes y otros públicos de interés (Grönroos, 1994).

Asimismo, Grönroos (1994), afirma que la comunicación se produce en un ciclo que consta de cuatro partes: expectativas/compras, interacciones, experiencias y comunicación boca a boca<sup>32</sup>. Según el autor, el ciclo inicia con un cliente que ha desarrollado ciertas expectativas y decide hacer una compra, por tanto, se ve implicado en interacciones con la organización percibiendo las dimensiones de la calidad técnica y funcional del servicio. Estas interacciones implican un alto número de momentos de verdad o momentos de oportunidad, las experiencias que se generan en este punto se multiplican varias veces mediante la comunicación boca a boca. Si el cliente obtiene experiencias positivas tenderá a seguir utilizando los servicios de forma continua.

En la siguiente figura se ilustra de forma esquemática el ciclo de la comunicación:

---

<sup>32</sup> Comunicación boca a boca: “Es el mensaje oral sobre la organización, su credibilidad y formalidad, su forma de operar, sus servicios, etc., que una persona o cliente comunica a otra” (Grönroos, 1994)

**Cuadro 18. El ciclo de la comunicación**



Fuente: Elaboración propia (2017), basado en Grönroos (1994)

Según Grönroos (1994), existen algunas reglas fundamentales que deben tomarse en cuenta para la gestión de la comunicación de marketing. Para ello, toma como base las directrices para la publicidad de servicios que desarrollaron George y Berry en 1981, las cuales –también– según el autor son aplicables en la mayoría de los contextos de la comunicación de marketing. Estas son:

- 1. Esfuerzos de comunicación directa dirigida a los empleados:** todas las campañas de publicidad y los esfuerzos de comunicación masiva que se planifican para llegar a los clientes existentes y potenciales, son también visible para los empleados. El promocionar el rol que ocupan los empleados en la comunicación externa, es una manera de incrementar a nivel interno, el papel de los empleados y su motivación.
- 2. Capitalizar la comunicación boca a boca:** una buena comunicación boca a boca ayuda a que los clientes sean más receptivos a los esfuerzos de comunicación del

marketing externo y también del interno, constituyendo un vehículo eficaz para la comunicación.

**3. Proporcionar indicios tangibles:** las empresas deben intentar concretar más el servicio, para ello, se puede ilustrar o demostrar los puntos tangibles que están en la oferta, los implicados en el proceso productivo del servicio, o bien aquellos que de una u otra forma se relacionan con el servicio.

**4. Hacer que se comprenda el servicio:** es fundamental encontrar buenas metáforas que comuniquen el servicio de una manera concreta, es decir, prestar atención especial al hecho de hacer que se entiendan claramente los beneficios del servicio.

**5. Continuidad de la comunicación:** debido a la intangibilidad de los servicios, la comunicación masiva de éstos suele ser difícil de comprender para el público, por tanto, debe existir una continuidad en los esfuerzos de comunicación a lo largo del tiempo, por ejemplo, una sintonía común entre los anuncios en los distintos medios de comunicación, que continúe de una campaña a otra.

**6. Prometer lo posible:** evitar las promesas exageradas, ya que si no se cumplen las promesas realizadas por la comunicación externa de marketing, se amplía la diferencia entre las expectativas y las experiencias, disminuyendo la calidad percibida por el cliente.

**7. Observar los efectos de la comunicación a largo plazo:** se debe tomar una perspectiva a largo plazo cuando se planifique y realice una comunicación con el mercado. Por ejemplo, si se hacen promesas que no se pueden cumplir, los efectos a corto plazo pueden ser buenos sobre las ventas, pero los clientes se sentirán insatisfechos cuando perciban la realidad, no volverán y crearán una mala comunicación boca a boca.

**8. Ser conscientes de los efectos que tiene en la comunicación la ausencia de la información:** si en una situación tensa no se dispone de información, los clientes lo perciben como información negativa debido a que pierden el control de la situación. Por tanto, es mejor compartir las malas noticias con los clientes que no decir nada. Finalmente, para que las actividades de marketing sean efectivas, se requiere de un proceso de planificación estratégica que permita elaborar un plan de comunicaciones de marketing integradas. Este plan proporcionará un marco de trabajo adecuado para desarrollar, aplicar y controlar el programa y actividades de comunicación de marketing que se llevarán a cabo en la organización. Los responsables del plan deberán decidir, las funciones que desempeñará cada uno de los instrumentos del mix de comunicaciones, asignarles un presupuesto y responsabilizarse de la ejecución de las actividades previstas en el programa (Rodríguez y Cols. 2007). En el siguiente cuadro, se presentan las etapas de este proceso:

**Cuadro 19. Planificación de las comunicaciones de marketing**



Fuente: Elaboración propia (2017), basado en Rodríguez y Cols. (2007)

Por lo anteriormente mencionado, resulta posible concluir que el marketing se enfoca en instaurar, mantener y mejorar las relaciones con clientes internos, externos, potenciales y otros grupos de interés para la organización, mediante una relación de intercambio entre las partes involucradas, en la cual el cumplimiento de las promesas generará una relación sólida a largo plazo. Para ello, la gestión de la comunicación de marketing debe abordarse bajo un proceso planificado y controlado.

Este apartado se orientó a tratar cuestiones relacionadas con el marketing y la comunicación organizacional -principalmente de servicios-, analizando las características de los servicios, las directrices en la gestión de la comunicación de marketing, la importancia de observar los efectos de lo que se comunica tanto a corto como largo plazo y las etapas para una planificación estratégica de las comunicaciones de marketing, aspectos claves a considerar en la estrategia del proyecto que se espera implementar.

A continuación, se presentan los conceptos más importantes expuestos en el presente apartado:

**Cuadro 20. Marketing**

<b>Grande (2005)</b>	Toda actividad empresarial lleva a un producto, el cual puede ser un bien o un servicio. Se pueden identificar 4 características básicas que distinguen a los servicios de los bienes: intangibilidad, heterogeneidad, inseparabilidad, carácter perecedero.
<b>Kotler, Bloom y Hayes (2004)</b>	El marketing se basa en las necesidades, deseos y demandas de un grupo específico de clientes. Un servicio que satisfaga las necesidades y deseos de los clientes y les proporcione un valor, se crea a través de la interacción de las 7 P del marketing mix. Estas son: producto, precio, plaza, promoción, procesos, prueba física, personas.
<b>Báez (2000)</b>	La comunicación en la empresa tiene como objetivo presentar el papel de la misma en el mercado, para afirmar su identidad e imagen, poner en conocimiento sus actividades y acompañar la política organizacional.
<b>Ongallo (2007)</b>	La comunicación interna está relacionada con el desarrollo de un management participativo en donde su misión principal es conseguir la adhesión de todos los miembros y colaboradores de la organización. La comunicación externa se dirige hacia el entorno y busca persuadir y modificar el comportamiento de los públicos objetivos de la organización en un sentido favorable a sus intereses.
<b>Grönroos (1994)</b>	La comunicación se produce en un ciclo que consta de 4 partes: expectativas/compras, interacciones, experiencias y comunicación boca a boca.

Fuente: Elaboración propia (2017)

## **II.7 Evaluación financiera**

La puesta en marcha de un proyecto o negocio, implica generar gastos antes que ingresos. Es decir, que el dinero saldrá más rápido de lo que entrará. El flujo de caja será negativo y lo seguirá siendo hasta que el haber de la cuenta iguale al debe, generándose el punto de equilibrio. Por ende, el total del flujo de caja negativo hasta ese momento deberá financiarse entonces con antelación (Zorita, 2015).

Según Zorita (2015), es fundamental realizar un estudio económico financiero previo al lanzamiento del proyecto ya que el mismo permitirá a los inversores conocer o establecer:

- La rentabilidad esperada por el dinero que inviertan.
- El momento en que se recuperará la inversión.
- La inversión inicial necesaria del proyecto.
- Las posibles fuentes de financiación.
- La estructura financiera de la empresa, es decir, qué parte del capital dependerá de recursos o fondos propios y qué parte corresponderá a terceros.
- Las formas de cobro y pago previstas por los conceptos de facturación y gastos de los productos/servicios.
- Las previsiones anuales oportunas de la cuenta de explotación, plan de tesorería y balance.
- Ratios económico-financieros.

A partir de lo planteado, se muestran a continuación los principales elementos que serán considerados en este trabajo de investigación:

### **Inversión Inicial**

Se refiere a los flujos negativos que ocurren al inicio de la vida económica de un proyecto y que constituye los desembolsos de efectivo para la adquisición de capital, como: edificios, instalaciones, maquinarias, equipos, activos intangibles, gastos de organización, entre otros (Fernández, 2007).

### **Punto de Equilibrio**

Permite determinar el volumen de ventas en el que un producto o servicio no arroja pérdidas ni ganancias, es decir, cuando el ingreso total es igual al costo total (Krajewski y Ritzman, 2000).

### **Valor Actual Neto (VAN)**

EL VAN de una inversión es el valor actual de todos los flujos de caja generados por el proyecto menos el coste inicial. Un proyecto con VAN positivo se acepta, ya que contribuye al logro de los objetivos financieros de la empresa, mientras que, aquellos proyectos con VAN negativo o nulo se rechazan (Aguiar y Cols., 2005).

### **Tasa Interna de Rendimiento (TIR)**

La TIR se define como la tasa de actualización o descuento que iguala al valor actual de los flujos netos de caja con la inversión inicial, es decir, que igual a cero el valor actual neto (Aguiar y Cols., 2006).

### **Fuentes de Financiación**

Borello (2000), explica que existen varias fuentes a las que una empresa puede acceder para financiar sus actividades además del capital aportado por los accionistas o de préstamos bancarios. Estas fuentes se dividen en internas (aquellas que son creadas mediante las acciones de la dirección) y externas (las provenientes de negociaciones de la dirección con el mercado y entorno externo).

A continuación se detallan las fuentes internas:

- **Capital social, utilidades y préstamos de los socios:** abarca el aporte de contribuciones de capital por parte de los socios (ya sea para la constitución de una nueva empresa o el aumento del capital social en la empresa existente), la acumulación de las utilidades obtenidas en los diferentes negocios, la posibilidad de un aumento de capital por ingreso de nuevos socios, o bien un préstamo de los socios (a diferencia del aporte de capital se considera capital de deuda y no de riesgo y por tanto debe aparecer en el balance general).
- **Cambios en la estructura del balance general existente:** se refiere a iniciativas que el empresario puede asumir con determinados vínculos exógenos a fin de crear recursos para la gestión, los que no determinan variaciones en el carácter del capital invertido. Por ejemplo, consolidar una parte de las deudas bancarias a corto plazo en una financiación a largo plazo.

A continuación se detallan las fuentes externas:

- **Financiamiento comercial:** está dado por el saldo entre el crédito otorgado a los clientes y el crédito obtenido de los proveedores en el momento de efectuar los pagos. La ventaja de este tipo de financiamiento es el tiempo, ya que la dilación concedida en el pago de suministros constituye un ahorro financiero, puesto que las salidas de dinero se postergan. Algunos instrumentos como el descuento, la anticipación bancaria y el factoring (compra de cartera), permiten a la empresa anticipar las entradas provenientes de los créditos comerciales vigentes.

- **Deudas con bancos e instituciones financieras:** implica todas las operaciones de soporte financiero por parte de las instituciones crediticias, como los sobregiros en cuentas corrientes, préstamos, financiamiento en operaciones comerciales, entre otros. Se debe prestar mucha atención a la obtención de recursos a través de estos instrumentos, ya que si estas formas de capital son absorbidas por la gestión, aumentan el riesgo empresarial y el costo de la actividad.
- **Colocaciones accionarias, obligaciones y otros títulos:** la constitución de una sociedad accionaria o la posterior transformación en ello, es una elección que facilita la obtención de capitales en el mercado, principalmente en el caso de cotización de la empresa en bolsa. En este caso, los recursos pueden obtenerse de la colocación ordinaria de acciones (participación del capital social), acciones de ahorro, obligaciones, letras financieras, entre otros.
- **Leasing y pagos a plazo:** el *leasing* o arrendamiento financiero, es un contrato de alquiler a través del cual la sociedad de leasing concede el uso de un bien instrumental con el compromiso de pagos periódicos de cánones que incluyen un componente del capital (reembolso del usufructo técnico y económico del bien) y un componente de utilidades (la remuneración por el capital invertido). La ventaja es que la empresa obtiene la utilización de activos fijos (por lo general maquinarias) casi siempre por encima del valor de mercado, además de que estos instrumentos suelen gozar de alivios fiscales.
- **Fondos públicos y subsidios financieros y/o fiscales de leyes especiales:** los empresarios deben estar al tanto de las ofertas de capital para el desarrollo de las empresas. Son varios los alivios directos (contribuciones a fondo perdido,

o tasas bajas) e indirectos (incentivos fiscales) previstos en la legislación de cada país y que muchas veces no son conocidos por falta de comunicación o transparencia sobre la existencia.

Deviene importante concluir que mediante la evaluación financiera se busca establecer la inversión inicial requerida que requerirá el proyecto, las fuentes para su financiamiento, los beneficios futuros y los costos durante la etapa de operación, permitiendo tomar decisiones frente a los diferentes escenarios hacia los cuales se enfrentará el inversionista y de esa forma optar por seguir o desistir de la puesta en marcha del proyecto.

A continuación, se muestran los principales conceptos expuestos en el presente apartado:

**Cuadro 21. Evaluación Financiera**

<p><b>OBJETIVOS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La evaluación financiera permite al inversor conocer o establecer la rentabilidad esperada del proyecto, el tiempo que llevará recuperar la inversión, el capital inicial necesario, las posibles fuentes de financiación, la estructura financiera que tendrá la empresa, entre otros aspectos.</li> </ul>
<p><b>INFORMACIÓN PRINCIPAL A EVALUAR</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversión inicial</li> <li>• Punto de equilibrio</li> <li>• Valor Actual Neto (VAN)</li> <li>• Tasa Interna de Rendimiento (TIR)</li> <li>• Fuentes de financiación internas y externas</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia (2017)

## II.8 Conclusiones del capítulo

En el presente Marco Teórico se abordaron temáticas que favorecen la comprensión del proyecto a implantar para su adecuado desenvolvimiento. Mediante el plan de aprendizaje se podrá explorar y enfatizar las variables más importantes que se deberán tomar en cuenta para la puesta en marcha de UC.

A continuación se presentan las conclusiones recogidas en base a los temas tratados:

- Capacitar y desarrollar a los empleados puede ser una inversión rentable para las empresas, ya que si se cuenta con un talento humano difícil de imitar y lo suficientemente preparado para adaptarse a los cambios del mercado, no solo se aumenta la productividad en los procesos de trabajo, sino que se desarrolla una ventaja competitiva que permitirá adquirir una posición favorable en relación a la competencia.
- La capacitación y el desarrollo en la empresa, debe concebirse como un modelo de educación y no como procesos de formación aislados, para lo cual deberá formarse primero una identidad corporativa basada en valores a través de la cual los empleados se comprometan con la productividad y calidad en las tareas laborales.
- Deviene indispensable que las empresas que decidan implementar una UC tengan claro su concepto, estructura y funcionamiento, ya que no debe confundirse con los planes regulares de formación. La UC es una entidad educacional que busca generar un proceso de aprendizaje permanente y conectado a la estrategia organizacional, y por tanto se orienta a resultados.
- Los empleados mediante la UC pueden obtener competencias, conocimientos y habilidades acordes a su función, necesidades y al tipo de negocio en el que

se desenvuelven. Además, debido a que se tiene una visión más amplia del negocio, la empresa puede planificar mejor las rutas de crecimiento de cada colaborador al interior de la organización.

- Aspectos como la misión, visión, objetivos, alcance, la organización interna, la oferta educativa, la metodología de aprendizaje, el plan de marketing y comunicación, los indicadores de evaluación, entre otros aspectos, serán necesarios de evaluar y precisar previo a la implementación de la UC.
- Ante la puesta en marcha de un negocio o proyecto, se hace necesaria una planificación estratégica que permita modelar el camino a seguir y a las acciones que se deberán emprenderse para alcanzar los objetivos deseados, tomando en cuenta todas las variables internas y externas que puedan afectar a dichos planes.
- Resulta fundamental definir estrategias que permitan un óptimo desenvolvimiento del proyecto en el mercado, para lo cual es importante analizar e identificar factores que influirían de forma determinante en la oferta del mismo, como las 7 P del marketing y las fuerzas competitivas de Porter.
- La vinculación de los aspirantes a la UC y el posicionamiento de la misma en el mercado, requerirá también de un plan de comunicación y marketing, el cual deberá diseñar estratégicamente e integrar tanto acciones de comunicación interna como externa, a fin de que se logre el compromiso y la implicación de los públicos de interés de la empresa.

En el siguiente Capítulo, Marco Investigativo, se abordará el trabajo de campo que permitirá ampliar los elementos necesarios a los fines de corroborar ciertas teorías y evaluar la posibilidad de implementar la UC en la empresa Gamboa Boxing.

### **III. MARCO INVESTIGATIVO**

A fin de presentar un análisis fundamentado que permita evaluar la posibilidad de implementar una UC en la empresa Gamboa Boxing, en el presente apartado se mostrarán los resultados del trabajo de campo realizado, el cual se apoya en la metodología expuesta en el Capítulo II, que incluye: encuestas a consumidores objetivo, entrevistas a informantes-clave y el análisis del caso de la UC de Gas Natural Fenosa. Adicionalmente, se realizará un análisis de la situación actual de la empresa, del mercado en el que se desenvuelve y su potencial de crecimiento. Y finalmente, se culminará con la evaluación financiera del proyecto.

Se ha considerado apropiado –también- presentar una propuesta de ideas para la implementación de la UC en Gamboa Boxing, en base al trabajo investigativo realizado.

#### **III.1 Entrevistas con ejecutivos de la empresa Gamboa Boxing**

La información que se vuelca en el presente apartado surge de las entrevistas realizadas con ejecutivos de la firma y pretende realizar un análisis situacional de Gamboa Boxing.

##### **Descripción general de la empresa**

###### Datos de identificación:

- Nombre Comercial: Gamboa Boxing
- Razón Social: Gamboa Boxing S.A.

- Ubicación: Ecuador, Guayas, Guayaquil
- Dirección (Matriz Principal): Cdla. Urdenor Uno, Solar 12
- Representante legal: Gamboa Valladares Raúl Alejandro
- Teléfono: +59346002355
- Web site: [www.gamboaboxing.com](http://www.gamboaboxing.com)
- Email: [info@gamboaboxing.com](mailto:info@gamboaboxing.com)

**Actividad económica:**

Gambia Boxing S.A es el único centro especializado en boxeo del Ecuador donde - bajo un innovador y seguro sistema personalizado- los practicantes aprenden la técnica y la táctica del boxeo. Se realiza la preparación física especial que desarrolla capacidades como: fuerza, velocidad, resistencia y flexibilidad, todo lo cual contribuye al desarrollo cardiovascular.

Al momento de esta investigación, la empresa contaba con tres locales ubicados en el Sur de la ciudad, en el Norte y otro en la vía a la Costa dentro de la Urbanización Puerto Azul para proporcionarles a los clientes mayores facilidades de acceso de acuerdo a su ubicación geográfica, en los cuales se encontraban instructores altamente capacitados.

Alrededor de 120 clientes al día entrenaban en cada uno de los locales, en un horario de atención de lunes a viernes de 07:00 a 21:00 horas.

## **Breve historia**

Hace 49 años en el populoso sector guayaquileño que acoge al estadio Capwell, nació la Academia de boxeo “Hermanos Gamboa”, como homenaje a 4 ejemplares deportistas, los hermanos Gamboa Abril, que junto a un grupo de destacados exponentes de la época brillaban con luz propia en los cuadriláteros nacionales e internacionales, bajo la dirección de José Rosero Abril, campeón imbatible y hermano materno de los Gamboa.

Al retirarse José de la dirección técnica, Raúl -el más joven del clan- decidió poner un alto en su ascendente carrera y tomarle la posta a su hermano. Luego de una extensa y exitosa trayectoria en el campo competitivo, Raúl Gamboa, acogiendo el pedido de cientos de personas que querían aprender a boxear como método idóneo para ponerse en forma, decide en el año 2000, transformar su tradicional Academia en Gamboa Boxing, un moderno centro de capacitación boxística ubicado al sur de la ciudad de Guayaquil.

En el año 2010 los hijos de Raúl Gamboa se integran al negocio y forman la empresa Gamboa Boxing S.A. con la finalidad de ampliar el Centro especializado de boxeo. Es así, como se abren dos nuevos locales, ubicados al norte de la ciudad para mayor comodidad de los clientes.

## **Productos y servicios**

La empresa Gamboa Boxing ofrecía a sus clientes:

- Servicios: clases de boxeo general, clases de boxeo personalizadas

- Productos: implementos de boxeo, ropa deportiva, bebidas y suplementos alimenticios

## **Misión, visión, valores corporativos y objetivos**

### Misión

Proporcionar a nuestros clientes los conocimientos necesarios que le permitan practicar de forma segura la disciplina deportiva del boxeo, obteniendo ingresos económicos que brinden a nuestros colaboradores estabilidad laboral y a nuestros inversionistas el retorno de sus recursos.

### Visión

Convertirnos en la empresa líder a nivel nacional en la enseñanza del boxeo, por la calidad del servicio y atención a nuestros clientes.

### Valores

- Calidad: Proporcionando atención a través de procesos de enseñanza confiables, realizados de forma técnica y asegurarse que el cliente perciba un valor superior.
- Seguridad: Ofreciendo a los clientes las herramientas necesarias para la práctica del boxeo, reduciendo el riesgo de accidentes o lesiones.
- Responsabilidad: Actuando con ética y valores, cada cliente es un individuo único y merece toda nuestra dedicación.
- Paciencia: El trabajo se lo realiza por amor al deporte, por lo cual se debe enseñar con toda calma y solventando cualquier duda de nuestros clientes.

### Objetivos 2017 - 2019

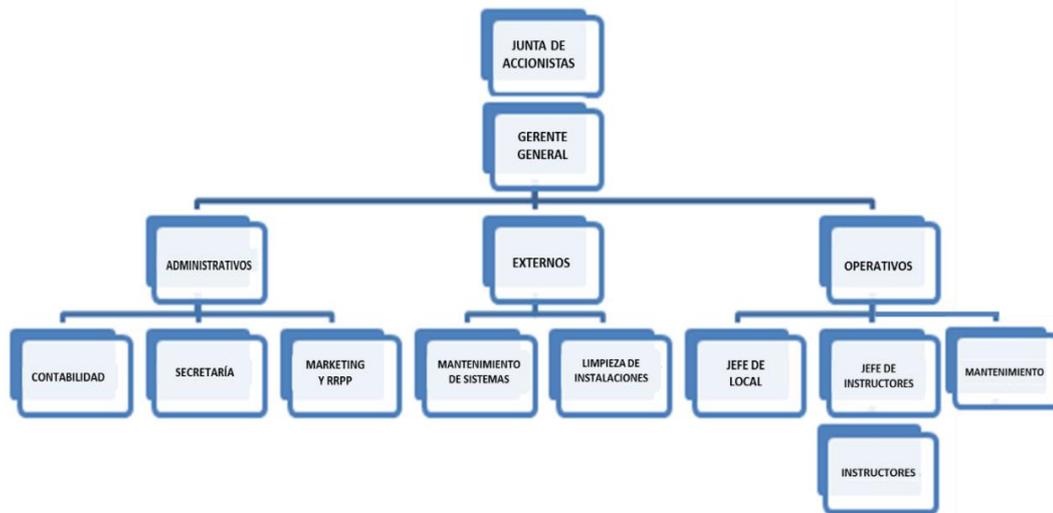
- Brindar productos y servicios que contribuyan a mejorar la salud y el bienestar de nuestros clientes.
- Abrir 2 nuevos centros de entrenamiento. Para el 2017 se espera inaugurar el centro que se está acondicionando actualmente en Samborondon y para finales del 2018 otro centro ubicado en la zona norte de Guayaquil.
- Aumentar la facturación mensual y la captación de nuevos clientes.
- Establecer acciones para fidelizar a los clientes actuales y aumentar su vida media.
- Desarrollar y capacitar a nuestro recurso humano para que puedan cumplir eficientemente con sus funciones y bajo una cultura de servicio.
- Generar sentido de pertenencia en nuestros colaboradores.
- Transmitir las creencias y valores propios de Gamboa Boxing a nuestros clientes.

### **Estructura organizacional**

La empresa Gamboa Boxing contaba con 27 personas que cumplían funciones de dirección, administración y operación. Su estructura era pequeña, al tratarse de una empresa familiar, por tanto muchos de los procesos de dirección y administración eran manejados por una misma persona para los 3 locales.

En la siguiente figura se muestra el organigrama de la empresa:

**Cuadro 22. Organigrama empresarial de Gamboa Boxing**



Fuente: Gamboa Boxing (2017)

La asignación de puestos y roles bajo esta estructura era de la siguiente forma:

#### Internos

- Junta de Accionistas (3): conformada por el Fundador de la empresa, el Gerente General y el Accionista Mayoritario que a su vez se encarga de todos los aspectos legales de la empresa.
- Gerente General (1), también es miembro de la Junta de Accionistas.
- Administrativos (5): Contadora, Secretaria, Relacionista Pública, *Community Manager* y Diseñador.
- Operativos (19): 1 Jefe de local turno mañana-tarde, 1 Jefe de local tarde-noche, 1 Jefe de Instructores y entre 3 a 4 Instructores por local. Adicionalmente se cuenta con una persona encargada de Mantenimiento de Instalaciones e Implementos para los 3 locales.

## Externos

- Mantenimiento de Sistemas (1)
- Limpieza de locales (1)

## **Análisis FODA**

### Fortalezas

- Trayectoria profesional.
- Talento humano con experiencia.
- Infraestructura física amplia y adecuada.
- Buen posicionamiento en el mercado local.
- Precios accesibles para todo tipo de nivel social.
- Locales ubicados en sectores estratégicos y de fácil acceso.
- Alto nivel de relacionamiento con los clientes.
- Empresa comprometida con el desarrollo de su equipo humano.
- Capacidad financiera para apertura de nuevas sucursales o el desarrollo de proyectos.

### Oportunidades

- Crecimiento del mercado de personas que buscan practicar un deporte.
- Posibilidad abrir nuevas sucursales en otros sectores de la ciudad.
- Ampliación de la cartera de productos y servicios.
- Posibilidad de realizar convenios con el Ministerio del Deporte u otras instituciones para fomentar la práctica del boxeo.

- Efectuar campeonatos de boxeo a nivel nacional.

### Debilidades

- Falta de un plan de capacitación y desarrollo para el talento humano, alineado a los objetivos del negocio.
- Algunos procesos no están estandarizados.
- El personal no tiene clara la misión, visión y objetivos de la empresa.
- Falta de un CRM (*Customer Relationship Management*).
- Alianzas estratégicas no aprovechadas (falta de seguimiento).

### Amenazas

- Cambio de las políticas de Estado con respecto al deporte a través de leyes que regulen el funcionamiento de empresas de este sector.
- Ingreso al mercado de nuevos competidores.
- Existencia de productos sustitutos.
- Inestabilidad económica, política y laboral del país.

### **Análisis de las 5 fuerzas de Porter**

Tal como se expuso en el Marco Teórico es importante realizar un análisis situacional de la empresa que nos muestre su posición competitiva en el mercado, profundizando en el comportamiento de compradores y proveedores, la rivalidad competitiva así como las amenazas de nuevos ingresos y los productos sustitutos.

### Proveedores

Los productos e insumos que se utilizaban en la empresa Gamboa Boxing eran diversos para lo cual se contaba con un proveedor en la ciudad de Ambato para la fabricación de los guantes, lonas y demás implementos de cuero. Mientras que, las camisetas con sello Gamboa y uniformes para los torneos internos, se confeccionaban con dos proveedores en la ciudad de Guayaquil.

También, la empresa contaba con proveedores de bebidas como Gatorade y Vivant y de suplementos alimenticios como Fuxion, los cuales eran grandes distribuidores ubicados en la ciudad de Guayaquil.

### Clientes

Los clientes de la empresa Gamboa Boxing S.A. se consideran internos y externos. Los clientes internos son los empleados, quienes aportan con su trabajo al cumplimiento de los objetivos de la empresa. Los clientes externos son aquellas personas que desean obtener una alternativa diferente de realizar actividad física, a través del boxeo controlar el temperamento, mejorar su disciplina, coordinar mejor los movimientos, ganar resistencia, etc.

De manera general, el cliente de la empresa era de clase social media, provenía de diferentes sectores de la ciudad, para lo cual existían locales estratégicamente ubicados para una mejor cobertura.

Entre los tipos de clientes de Gamboa Boxing se pueden destacar los siguientes:

- **Aficionados al Boxeo (diferentes edades):** Personas que practicaban el boxeo a diario y que ya llevaban varios años como clientes de la empresa. Estaban al

tanto de las tendencias de este deporte y participaban activamente en los torneos que organizaba la empresa durante el año.

- **Jóvenes deportistas:** Personas que buscaban una vida sana y se preocupaban por la estética y por deportes que les ayude a mantenerse en forma. Este tipo de clientes resultaba ser la mayoría y por lo general tenían una vida media como cliente de alrededor de 6 meses, puesto que muchas veces eran atraídos por las ofertas de otros centros deportivos o cambiaban de actividad. El número de asistentes se incrementaba de septiembre a octubre, previo a la temporada playera.
- **Personas de edad avanzada:** Eran la minoría, sólo asistían para efectuar actividades que los mantenga con un mejor estado físico o por recomendación médica. El gimnasio contaba con entrenamientos especiales para este tipo de clientes.
- **Niños y adolescentes (de 8 años en adelante):** Eran chicos que buscaban involucrarse en alguna disciplina deportiva atractiva fuera de sus horarios de clases por distracción. El gimnasio tenía 3 horarios especiales para ellos. El número de asistentes se incrementaba de febrero a mayo por las vacaciones escolares, en esos meses se aumentaba a 6 los horarios para este tipo de clientes.

### Competencia

Entre los competidores directos que tenía la empresa Gamboa Boxing se pueden considerar:

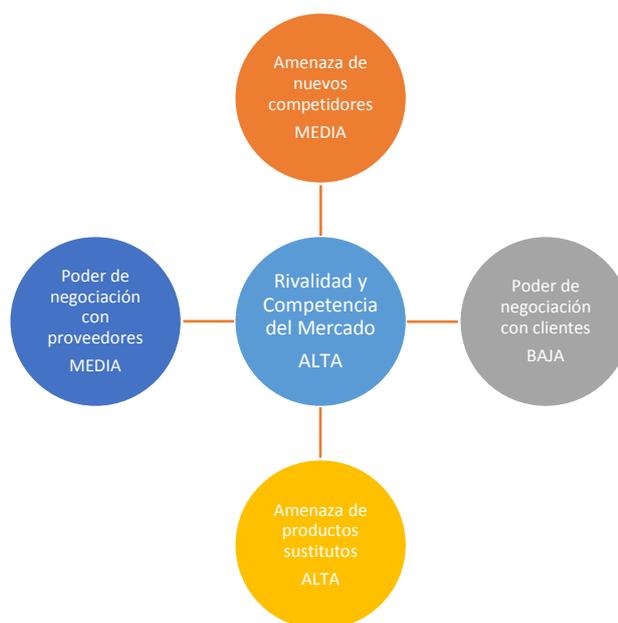
Federación Deportiva del Guayas que tenía un área destinada para la disciplina del boxeo, en la que existían entrenadores pagados con recursos del Estado y en donde se entrenaba de manera gratuita a personas de bajos recursos y a deportistas que luego representan a la provincia en los juegos nacionales y salían de ahí los representantes del país en los torneos y competencias internacionales.

Escuelas de boxeo privadas en la ciudad como: Escuela de Boxeo Kid Reculeto ubicada en Leónidas Plaza 3815 y Oriente, Escuela de Boxeo Wadcampeon ubicada en el Guasmo Sur, y Escuela de Boxeo Galáctico que brindaba clases a domicilio, sin embargo, eran centros con menor infraestructura y que no contaban tampoco con la venta de implementos de boxeo u otras líneas de negocio que manejaba Gamboa Boxing.

Por otra parte estaban los competidores indirectos, que eran los gimnasios que existían en la ciudad y que ofrecían diversas actividades para el entrenamiento físico. Según información encontrada en la página guía telefónica Ecuador ([www.guiatelefonica.com.ec](http://www.guiatelefonica.com.ec)) y de aquellos que situaban en la web, existían 56 gimnasios en Guayaquil que ofrecían clases de boxeo dentro de su oferta de actividades. Estos gimnasios variaban en cuanto a su estructura, tamaño, segmento de clientes al que apuntaban y precios.

Una vez analizados los clientes, proveedores y competidores de Gamboa Boxing, resulta posible determinar en la siguiente figura su posición competitiva:

### Cuadro 23. Análisis de 5 Fuerzas de Porter para Gamboa Boxing



Fuente: Elaboración propia (2017)

A continuación se presenta una síntesis del análisis de cada una de las fuerzas:

- **Rivalidad y competencia del mercado:** se interpreta entonces que la rivalidad de nuevos competidores era alta para este tipo de negocios ya que existía una oferta amplia de centros deportivos en Guayaquil, aunque no necesariamente estaban especializados sólo en boxeo, como era el caso Gamboa Boxing.
- **Poder de negociación con proveedores:** si bien la ciudad de Guayaquil y otras ciudades del país, contaban con varios proveedores dispuestos a ofrecer sus productos para las necesidades del gimnasio y su correcto funcionamiento, el poder que éste implicaba era medio, ya que pese a su volumen, se debía hacer un estudio previo para la selección de un proveedor, a fin de que cumpliera con las normas de calidad requeridas por el establecimiento, lo que no convertía a todos los proveedores en idóneos para brindar su oferta.

- **Poder de negociación con clientes:** el poder de negociación con los compradores en este tipo de negocio era bajo ya que solían ser atraídos fácilmente por ofertas de los competidores o porque simplemente dejaban de hacer actividad física, por lo que se hacía necesario que la empresa presentara una propuesta de valor diferente a la competencia, así como acciones de promoción y comunicación para fidelizar a los clientes.
- **Amenaza de nuevos competidores:** Aunque la ventaja de Gamboa Boxing era que se trataba de un centro especializado en boxeo y con una gran trayectoria, el mismo podía ser imitable, lo cual hacía que su sustentabilidad permitiera la amenaza de competidores entrantes.
- **Amenaza de productos sustitutos:** se evidenciaba una gran amenaza de productos sustitutos, que en este caso, estaba influenciado la amplia oferta de centros deportivos y gimnasios que existían en la ciudad de Guayaquil.

### **Análisis PEST**

El análisis del macro entorno se lo realiza considerando los elementos externos a la empresa, esto permite conocer en qué puntos se considera que existen oportunidades del negocio y también amenazas que lo puedan poner en riesgo.

#### Entorno Político – Legal

Ecuador para inicios del 2017 estuvo atravesando un momento decisivo de su historia con el final de un gobierno que estuvo frente al poder por diez años, el período más largo sin interrupciones golpistas en un país acostumbrado a las turbulencias políticas. Las elecciones electorales del 2017 generaron un ambiente de incertidumbre respecto

al futuro que le espera al Ecuador para los siguientes años, producto de que los resultados electorales fueron bastante parejos entre los dos candidatos que disputaban el poder y existieron retrasos para nombrar a un candidato como ganador. Al término de las elecciones se le otorgó la victoria a Lenin Moreno, representante de Alianza País, movimiento político liderado por el presidente saliente. Al ser éste un hecho reciente (abril 2017), las empresas han preferido esperar que el escenario político se establezca para tomar decisiones de inversión, trayendo efectos en la producción, el empleo y crecimiento<sup>33</sup>.

Gamboa Boxing desde su inicio en el mercado ha venido cumpliendo con las diferentes leyes que han sido creadas por la Asamblea Nacional, siendo una de las más importantes la Ley del Deporte, Educación Física y Recreación, publicada en el Registro Oficial N° 255 del 11 de agosto de 2010, y su reglamento publicado en el Registro Oficial N° 418 del 1 de abril de 2011, en los que se establecen los derechos que tienen todos los ecuatorianos a realizar alguna actividad deportiva y las normas que regulan las entidades públicas que promueven las diferentes disciplinas deportivas<sup>34</sup>.

También, existen leyes que se han creado y otras reformadas en las que la empresa se obliga a cumplir con sus colaboradores en la seguridad social, el pago del décimo tercer y cuarto sueldo.

---

<sup>33</sup> Información obtenida del sitio web: <http://www.elcomercio.com/opinion/analisis-economia-cesaraugustososa-crecimiento-ecuador.html>, recuperado el 19/05/2017

<sup>34</sup> Información obtenida del sitio web: <http://www.deporte.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/03/Ley-del-Deporte.pdf>, recuperado el 19/05/2017

## Entorno Económico

Entre el 2006 y 2014, el PIB promedió un crecimiento del 4,3% impulsado por los altos precios del petróleo y por importantes flujos de financiamiento externo. Este avance permitió un mayor gasto social e inversiones destacadas, en particular en los sectores de energía y transporte, y además en educación. Según datos nacionales, la pobreza disminuyó del 37,6% al 22,5% en ese periodo. El coeficiente de desigualdad de Gini se redujo de 0.54 a 0.47, puesto que el crecimiento benefició en mayor medida a los más pobres. Sin embargo, estos logros entraron en riesgo en los años siguientes debido a la desaceleración y la contracción económica que experimentó el país como consecuencia de la caída del precio del petróleo desde fines del 2014 y la apreciación del dólar<sup>35</sup>. A esto se sumaron los efectos del devastador terremoto registrado en abril del 2016 en el área costera, que de acuerdo a estimaciones del Gobierno, el impacto generaría un decrecimiento de 0,7 puntos porcentuales del PIB<sup>36</sup>.

En ausencia de una moneda local, y dado los escasos colchones fiscales y externos, el país no ha podido utilizar la política macroeconómica para afrontar la compleja situación económica. El nuevo contexto internacional generó una importante contracción de la demanda doméstica, principalmente pública. En efecto, el Gobierno se vio en la necesidad de reducir significativamente la inversión pública y acortar el gasto corriente, el cual se pudo suavizar en los últimos meses gracias a una importante

---

<sup>35</sup> Información obtenida del sitio web: <http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview>, recuperado el 19/05/2017

<sup>36</sup> Información obtenida del sitio web: <http://www.eluniverso.com/noticias/2016/06/01/nota/5611143/terremoto-ecuador-restara-su-economia-07-segun-secretaria>, recuperado el 19/05/2017

movilización de financiamiento externo. Por el lado externo, se buscó estabilizar la cuenta corriente mediante restricciones al movimiento de bienes y capitales<sup>37</sup>.

En este proceso, el país ha tenido el reto de preservar la estabilidad económica, aunque es claro que continuará un periodo de bajo crecimiento y de movimiento de factores desde sectores menos productivos hacia los más productivos. Una actividad privada más robusta permitiría afrontar los retos de diversificar la economía ecuatoriana, aumentar su productividad y generar empleos de calidad.

El análisis de la realidad económica del país, permite obtener información oportuna para que empresas familiares como Gamboa Boxing puedan ajustar mejor su oferta de productos y servicios a las necesidades y al poder adquisitivo de los consumidores que destinan un rubro de sus ingresos mensuales a actividades deportivas.

### Entorno Social - Cultural

Guayaquil es la mayor ciudad del Ecuador, tanto por su población como por su economía, generada en gran parte por inversión privada. La población de la ciudad de Guayaquil era de 2'291.158 habitantes, según datos del INEC en resultados del Censo del 2010<sup>38</sup>.

La ciudad de Guayaquil se ha convertido -en los últimos años- en un importante eje nacional para la música, teatro, cine, danza y deporte. La regeneración urbana implementada por la municipalidad promovió el crecimiento cultural y la práctica del

---

<sup>37</sup> Información obtenida del sitio web: <http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview>, recuperado el 19/05/2017

<sup>38</sup> Información obtenida del sitio web: <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/informacion-general/1/ecuador-tiene>, recuperada el 19/05/2017

deporte en varias partes de la urbe, como el Cerro Santa Ana, el Malecón Simón Bolívar y el Malecón del Salado.

El guayaquileño se caracteriza por ser sociable, abierto al diálogo y muy emprendedor. La sociedad se encuentra compuesta por personas de diferentes niveles sociales (bastante definidos, alto-medio-bajo), según el nivel de ingresos que poseen.

La empresa Gamboa Boxing contaba con sucursales que permitían atender a los clientes en los diferentes niveles sociales y había sido partícipe de los eventos organizados por instituciones públicas y privadas que buscaban incentivar a la práctica del deporte.

#### Entorno Tecnológico

La tecnología se considera un elemento vital y muy necesario para el desarrollo de toda empresa, es por ello que Gamboa Boxing había implementado programas informáticos para mejorar sus procesos administrativos y controles de inventarios.

La empresa contaba también con maquinaria e implementos para la práctica del boxeo de alta calidad y equipos para medir los ritmos cardíacos de los usuarios, para el control de peso de los clientes, entre otros.

Si bien, el país no ha sido especialista en tecnología, el mercado tiene una amplia oferta de productos y equipos para este tipo de negocio, a su vez también se puede acceder mediante la importación directa. Sin embargo, un aspecto clave a tomar en consideración es el costo de los mismos, puesto que al no ser bienes de fabricación nacional, los impuestos y aranceles afectan considerablemente.

## **Gestión de capacitación y desarrollo en la empresa**

La empresa Gamboa Boxing, ofrecía al personal que ingresaba a trabajar, la posibilidad de integrarse rápida y adecuadamente al grupo humano que la conformaba, creando las condiciones más favorables para el desarrollo permanente de las capacidades, habilidades y conocimientos que se requerían para el buen desempeño de sus funciones. Este aspecto era una prioridad para los accionistas de la empresa, puesto que buscaban mejorar en forma continua el posicionamiento competitivo de la misma en el mercado, por tal motivo, pese a que no existía dentro de su estructura organizacional un departamento formal encargado de la capacitación y desarrollo del personal, cada año se destinaban recursos económicos según las necesidades detectadas. Sin embargo, no se hacía una planificación idónea de la misma para que los objetivos estuviesen acorde a los de la empresa y que se puedan generar resultados a largo plazo.

Toda nueva necesidad de capacitación detectada en cada uno de los gimnasios, era informada por el Administrador al Gerente General, con quien se definía y coordinaba acciones puntuales para cubrirla. Algunas de estas acciones eran: la asistencia a cursos, seminarios, carreras de grado, programas de entrenamiento, acceso a información o material de estudio pertinente, programas de coaching, entre otros.

Las actividades que con mayor frecuencia se realizaban anualmente, para la cobertura de necesidades de capacitación, eran las siguientes:

### Programas internos

Se llamaba programas internos a aquellas actividades que se llevaban a cabo en un espacio de la empresa y cuya coordinación e instrucción estaba a cargo de los

directivos de la empresa, o de un especialista externo. Algunos de estos programas eran:

- **Programa de Inducción a la Filosofía Gamboa Boxing:** este programa era obligatorio para los nuevos trabajadores y tenía como objetivo que el participante se capacitara en los aspectos fundamentales del negocio a nivel de imagen, cultura e identidad corporativa y de los servicios y productos ofrecidos. Este programa tenía una carga horaria de 12 horas y era impartido por el Gerente General.
- **Programa de Inducción a la Técnica de Boxeo Gamboa:** este programa era obligatorio para los nuevos entrenadores que ingresaban a la empresa y tenía como objetivo capacitarlos en el entrenamiento y acondicionamiento físico que debían proveer a los clientes en cada rutina de trabajo. Este programa tenía una carga horaria de 30 horas y era impartido por el ex boxeador y fundador de la empresa Raúl Gamboa Abril o por alguno de los entrenadores de mayor experiencia en la empresa.
- **Programa de Inducción para Administradores:** este programa era obligatorio para los nuevos trabajadores que cumplirían la función de Administrador de Local y tenía como objetivo que el participante se capacitara en aspectos administrativos, contables, de dirección de personal, y de atención al cliente. Este programa tenía una carga horaria de 16 horas y era impartido por el Gerente General en conjunto con el Administrador de la sede matriz.
- **Seminarios de Actualización:** estas capacitaciones no eran obligatorias para todo el personal, ya que dependían del tema a tratarse. Por lo general, se realizaba un seminario de 4 a 8 horas por bimestre, en temas como: nutrición,

primeros auxilios, acondicionamiento físico, entrenamiento funcional, técnicas de boxeo, entre otros. Estos seminarios eran impartidos por algún directivo, entrenador de la empresa o un especialista invitado. En muchas ocasiones la empresa aprovechaba la buena relación con especialistas en este campo del exterior, que llegaban al país por algún evento o motivo personal, y se planificaba para que impartiera alguno de estos temas.

### Programas externos

Se llamaba programas externos a aquellas actividades cuya coordinación estaba a cargo de la empresa pero bajo la instrucción de un proveedor de capacitación o centro educativo, y por lo general, se llevaban a cabo fuera de las instalaciones de la empresa. De este tipo de programas se identificaban dos entre los más frecuentes:

- **Programas de Integración:** programas *outdoor*, por lo general, enfocados en reforzar el compromiso con la empresa, el trabajo en equipo, la comunicación y el desarrollo de habilidades blandas. La empresa realizaba dos programas de integración al año, en jornadas vivenciales de 8 horas y en las que participaba todo el personal de las diferentes sedes.
- **Programas o Seminarios de Profesionalización:** estas capacitaciones se daban según las necesidades que detectaba la Gerencia en cada una de las áreas o con la finalidad de desarrollar competencias específicas en el personal que asumía una nueva función o aquellos con bajo desempeño, y se adquirían en base a la oferta de programas que se ofrecían en el mercado y que se ajustaban a las objetivos de la empresa. En esta categoría también se ubicaban los programas que eran solicitados por el propio personal. En este caso, el

empleado debía presentar su solicitud a Gerencia, detallando el contenido, duración, costo, entre otros requisitos, para su aprobación y financiamiento.

El principal proveedor para los programas externos era la empresa GVC Consultores, consultora de gran trayectoria, localizada en la ciudad de Guayaquil, y de la cual eran también dueños los hijos del Fundador de Gamboa Boxing. Otros proveedores eran las universidades tradicionales que existían en Guayaquil y empresas e instituciones públicas afines al deporte.

### **III.2 Encuesta a consumidores objetivos**

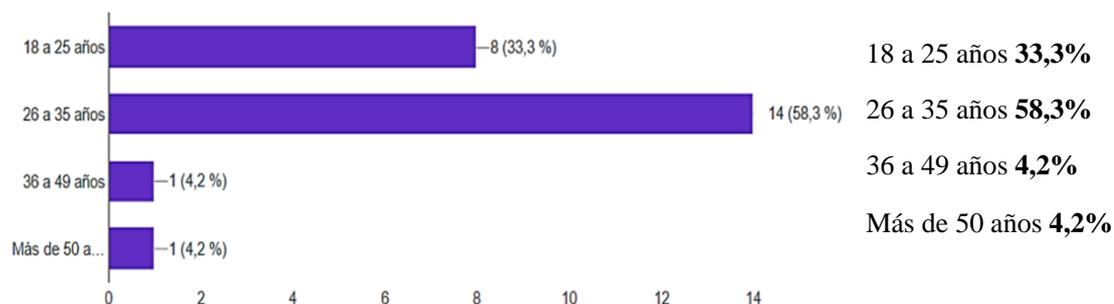
Con el propósito de conocer a fondo las preferencias de los consumidores en cuanto a la UC a implementarse en Gamboa Boxing, se realizó una encuesta de 18 preguntas abiertas y cerradas a los consumidores objetivos. El formulario de la misma se podrá encontrar en el Anexo I.

La encuesta fue aplicada a todos los empleados de la empresa, excluyendo a los tres accionistas, siendo un total de 24 participantes. Todos mayores de edad, de género masculino y femenino y de las áreas tanto administrativa como operativa.

Esta encuesta permitió conocer características importantes de análisis y toma de decisiones con respecto a las preferencias, objetivos y disponibilidad de quiénes serán los usuarios de la UC. Toda la información recolectada tuvo como objetivo profundizar, analizar y llegar a un mejor entendimiento del talento humano de Gamboa Boxing. Se muestran a continuación los resultados obtenidos de la encuesta:

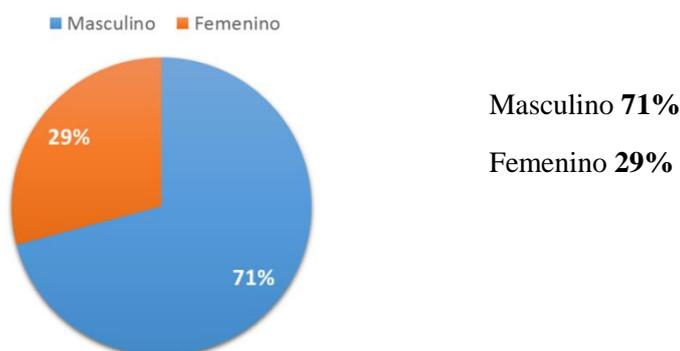
(La elaboración de los siguientes gráficos se produjo automáticamente mediante el programa para encuestas de *Google Forms*).

**Gráfico 2. Edad de los encuestados**



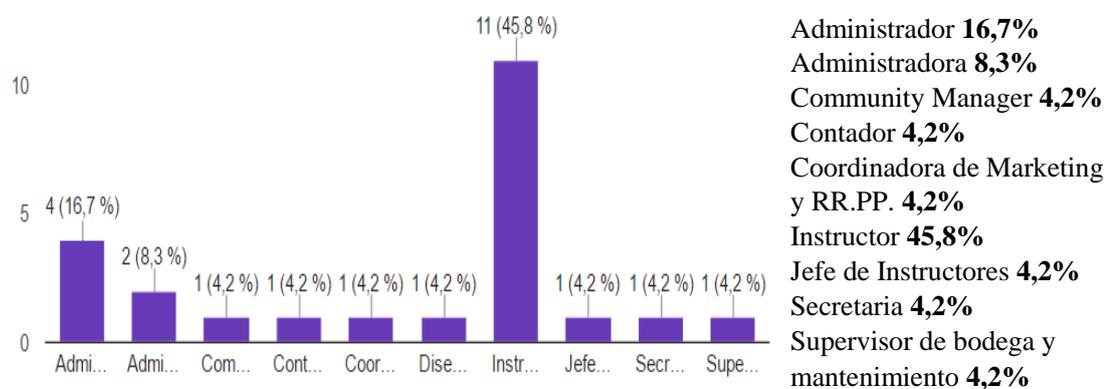
Fuente: Elaboración propia (2017)

**Gráfico 3. Género de los encuestados**



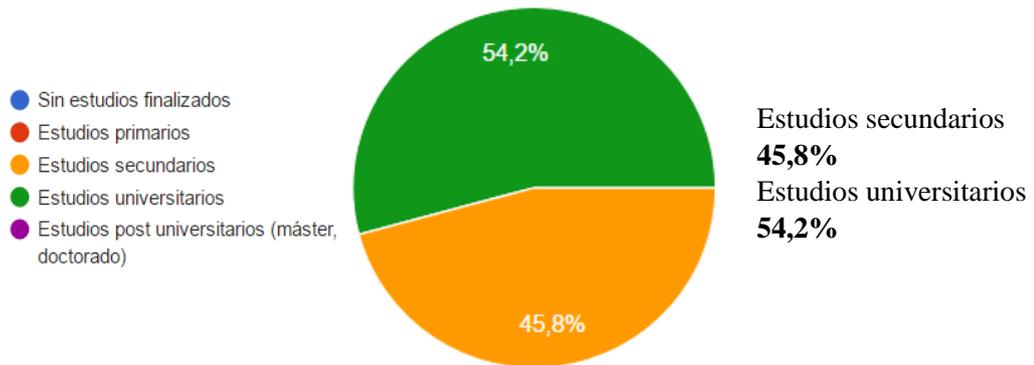
Fuente: Elaboración propia (2017)

**Gráfico 4. Cargo en la empresa de los encuestados**



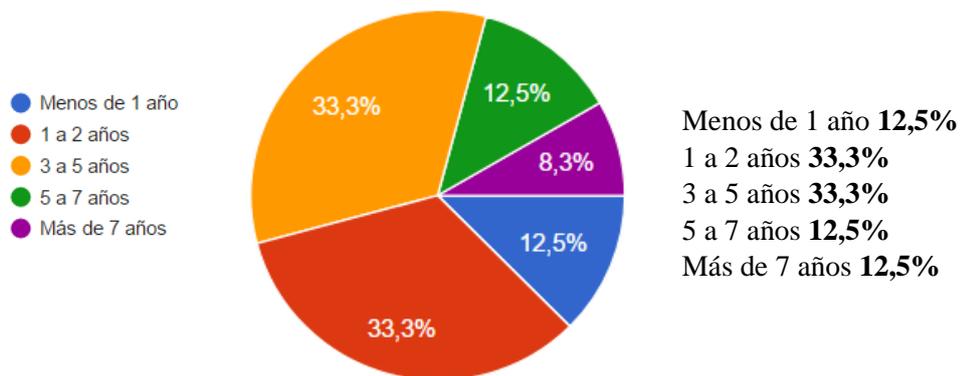
Fuente: Elaboración propia (2017)

**Gráfico 5. Pregunta 1 ¿Cuál es su nivel de estudios?**



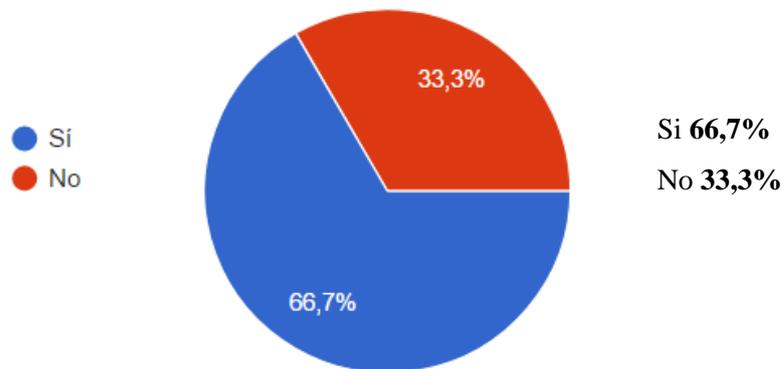
Fuente: Elaboración propia (2017)

**Gráfico 6. Pregunta 2 ¿Cuántos años tiene trabajando en la empresa Gamboa Boxing?**



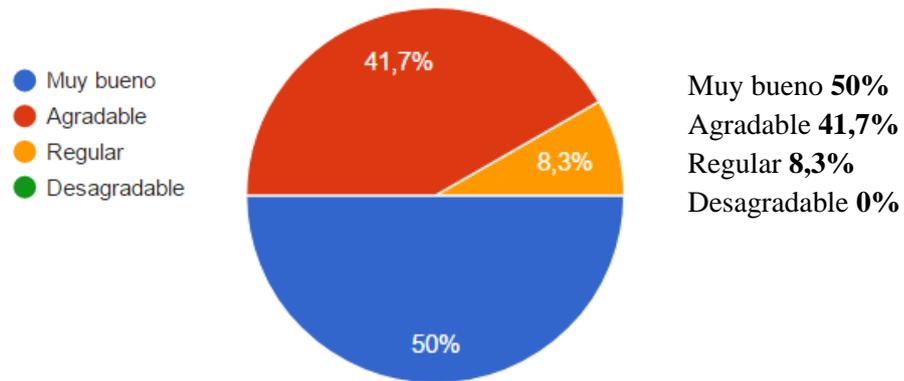
Fuente: Elaboración propia (2017)

**Gráfico 7. Pregunta 3 ¿Conoce la misión, visión y valores corporativos de Gamboa Boxing?**



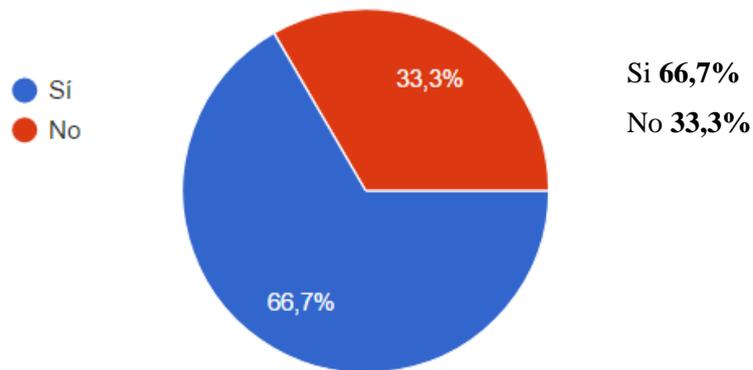
Fuente: Elaboración propia (2017)

**Gráfico 8. Pregunta 4 ¿Cómo considera el ambiente en su área de trabajo?**



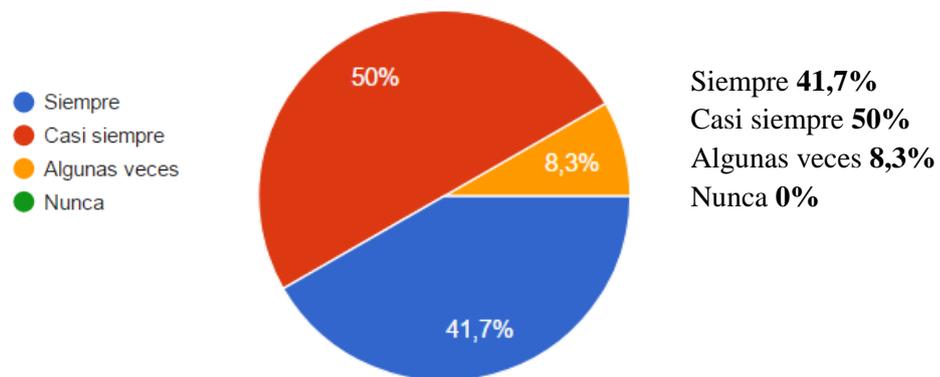
Fuente: Elaboración propia (2017)

**Gráfico 9. Pregunta 5 ¿Tiene claro los objetivos y metas de su cargo o área de trabajo?**



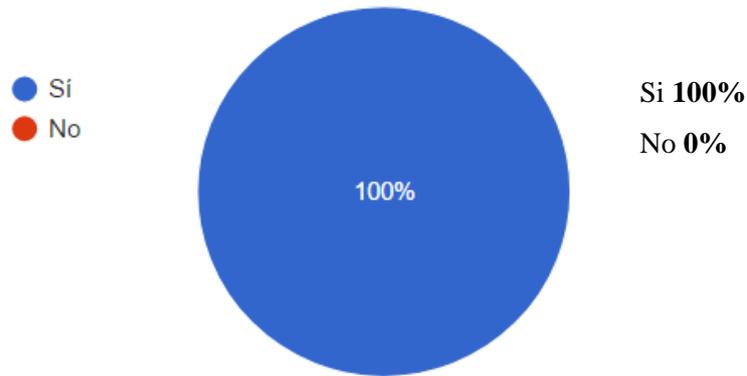
Fuente: Elaboración propia (2017)

**Gráfico 10. Pregunta 6 ¿Cumple con el cronograma de actividades programado para su puesto?**



Fuente: Elaboración propia (2017)

**Gráfico 11. Pregunta 7 ¿Ha recibido algún programa de capacitación por parte de su empresa?**

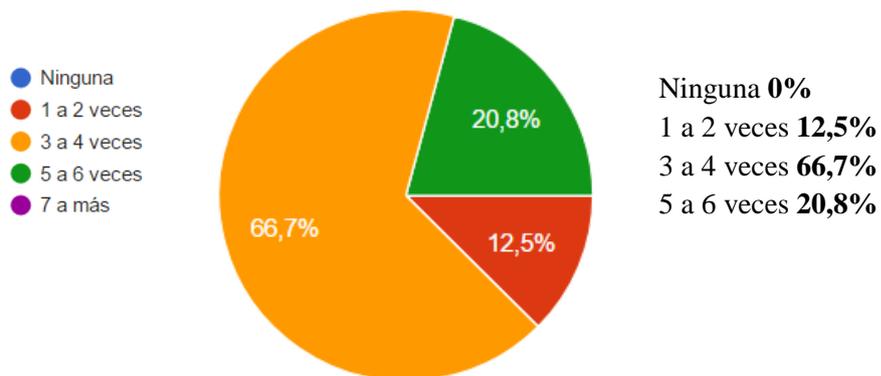


Fuente: Elaboración propia (2017)

**Si su respuesta anterior es afirmativa mencione alguno/s de ellos:**

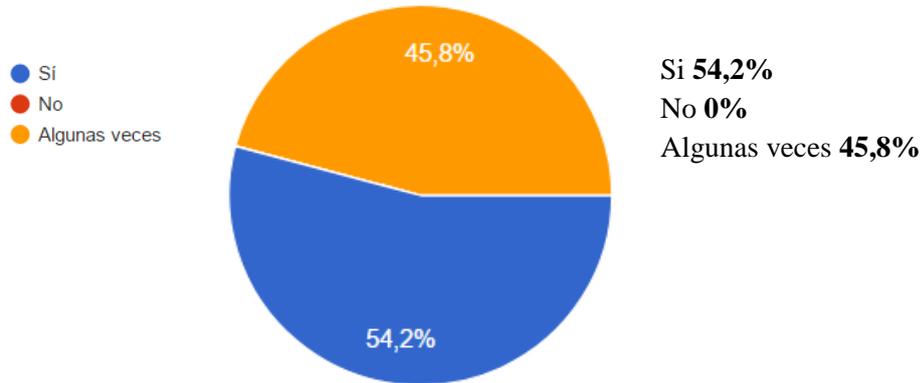
Se registran capacitaciones recibidas por los encuestados en diversas áreas. Entre las más representativas constaban: motivación, ventas, coaching, contenidos digitales, marketing, administración del negocio, filosofía corporativa, servicio al cliente, primeros auxilios, trabajo en equipo, técnicas de boxeo, nutrición en el deporte, planificación del entrenamiento, entrenamiento funcional y relaciones humanas.

**Gráfico 12. Pregunta 8 ¿Cuántas veces en el año ha sido capacitado por su empresa?**



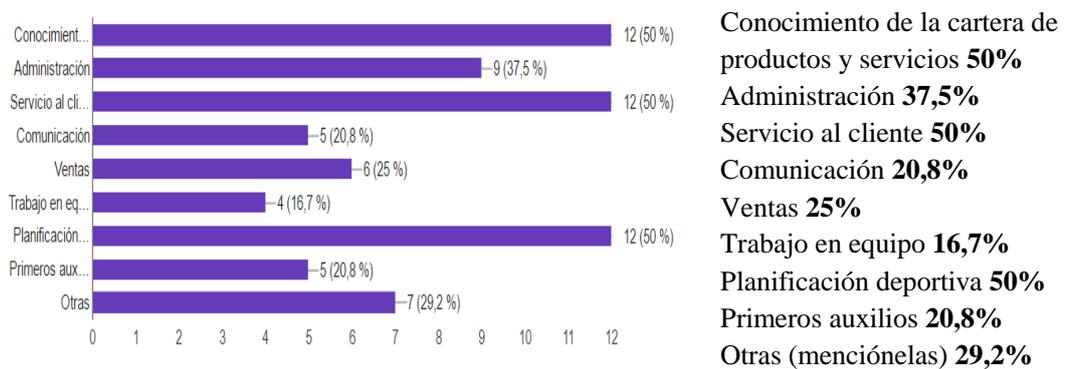
Fuente: Elaboración propia (2017)

**Gráfico 13. Pregunta 9 ¿Los programas de capacitación que ha recibido en su empresa han sido de acuerdo a las funciones que realiza?**



Fuente: Elaboración propia (2017)

**Gráfico 14. Pregunta 10 ¿Qué conocimientos o habilidades considera necesarias fortalecer para cumplir eficientemente sus funciones? (Puede marcar más de una opción)**



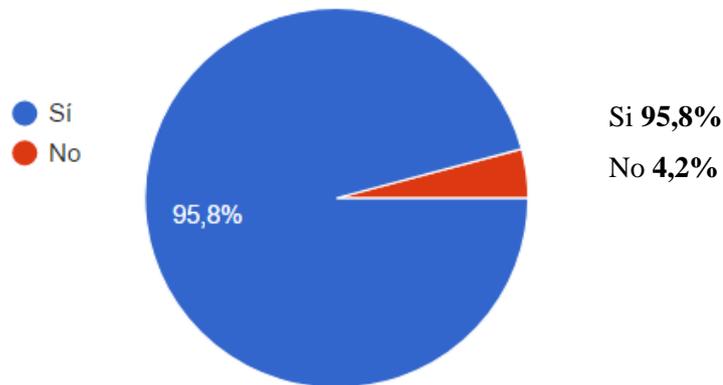
Fuente: Elaboración propia (2017)

**Otras:**

Se registró demanda de conocimientos o habilidades en las siguientes áreas: liderazgo, supervisión, comunicación interna, ventas, finanzas, manejo de inventarios, administración del personal, coaching, estrategias comerciales en redes sociales, contabilidad financiera, manejo de créditos, marketing, *AdWords*, manejo de

situaciones difíciles, gestión de procesos, entrenamiento físico en general y nuevas prácticas de boxeo.

**Gráfico 15. Pregunta 11 ¿Le gustaría recibir programas de capacitación continua para el desarrollo de su carrera en la empresa?**

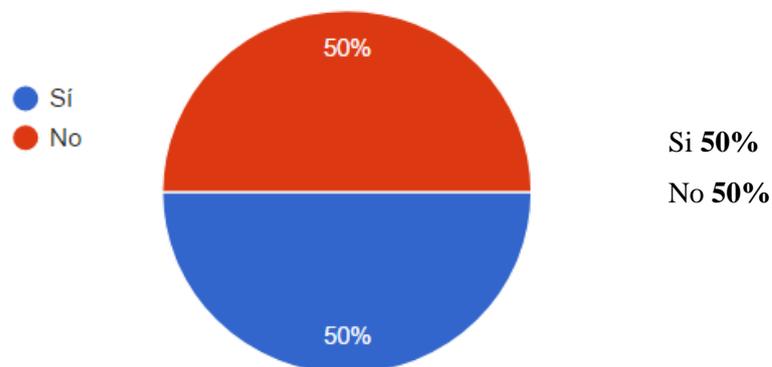


Fuente: Elaboración propia (2017)

**Pregunta 12. En caso que su respuesta anterior sea NO, indique los motivos.**

Sólo uno de los encuestados no estuvo de acuerdo con recibir capacitación, debido a que tiene poco tiempo disponible y está cursando otros estudios.

**Gráfico 16. Pregunta 13 ¿Sabe qué es una Universidad Corporativa?**



Fuente: Elaboración propia (2017)

**Gráfico 17. Pregunta 14 ¿Le gustaría que Gamboa Boxing implemente un centro educativo para la capacitación y desarrollo de sus empleados?**

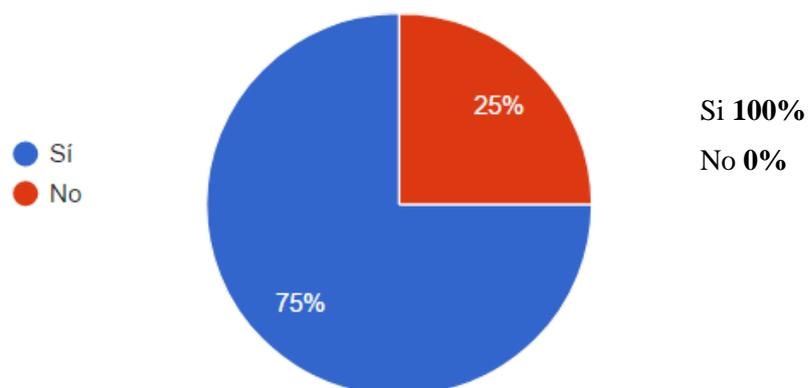


Fuente: Elaboración propia (2017)

**Pregunta 15. En caso que su respuesta a la pregunta anterior sea NO ¿Cuál sería el motivo?**

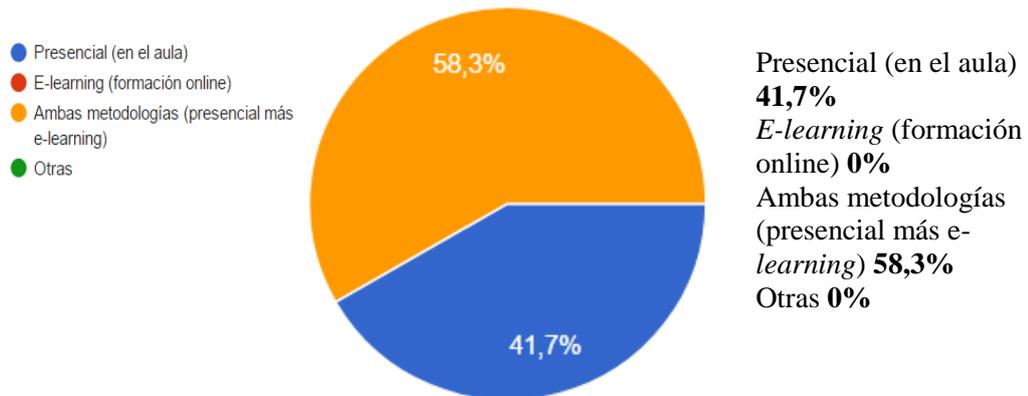
Se omiten los resultados de esta pregunta, puesto que estaba dirigida a los encuestados que respondieran NO en la pregunta 14.

**Gráfico 18. Pregunta 16 ¿Estaría dispuesto a asistir a cursos de capacitación fuera de su horario de trabajo?**



Fuente: Elaboración propia (2017)

**Gráfico 19. Pregunta 17 ¿Qué tipo de metodología de aprendizaje prefiere a la hora recibir un programa de capacitación?**



Fuente: Elaboración propia (2017)

**Pregunta 18. Es importante para nosotros conocer qué piensa acerca de la implementación de un centro educativo en Gamboa Boxing para la capacitación y desarrollo de su personal. Agradecemos sus comentarios y opiniones finales.**

En esta pregunta se registraron respuestas diversas ya que fue de carácter abierto, sin embargo, los comentarios finales (Anexo II) resultaron positivos, pues los encuestados se mostraron abiertos a la implementación de un centro educativo para su formación y desarrollo en la empresa. Estas aportaciones se evidencian en el siguiente informe:

La información obtenida de las encuestas realizadas a los clientes objetivos, proporcionó una visión del perfil del cliente y de su interés y aceptación para la implementación de la UC en Gamboa Boxing. Los resultados mostraron a una población de hombres y mujeres con edades de 18 a más de 50 años, pero donde claramente se registró un mayor número de consumidores en el rango de edad de 26 a 35 años seguido por el segmento de 18 a 25 años de edad, y sólo 2 de los encuestados

correspondieron a un segmento de edades de 36 a más. De esta manera, se probó que los futuros consumidores de la UC correspondían en su mayoría a un público joven. Se pudo notar también, que la población contaba con un nivel de estudios de medio a alto, de los cuales el 52% de los encuestados tenía estudios universitarios, seguido por un 45,8% con un nivel de estudios secundarios o equivalente, siendo principalmente el personal administrativo el que se encontraba en el primer segmento.

Adentrándonos en el análisis de las preguntas, se observó que la mayor parte de los empleados tenían de tres a siete años (45,8%) y menos de dos años (45,8%) laborando en la empresa, y sólo el 8,3% restante más de siete años. Por otra parte, se comprobó que si bien la mayor parte de los empleados afirmaron conocer la misión, visión y valores corporativos de Gamboa Boxing y los objetivos y metas que se esperaba que cumplan en su cargo o área de trabajo, un segmento considerable de los encuestados (33,3%) pertenecientes tanto a áreas administrativas como operativas, en cambio, afirmaron desconocer estos aspectos, siendo un factor importante a considerar para el futuro del negocio. En cuanto al ambiente de trabajo, se pudo notar que la mayor parte de los empleados se sentía a gusto en la empresa, calificando el ambiente como muy bueno y agradable, sólo dos de los encuestados lo calificó como regular. La frecuencia con la que los empleados cumplían con el cronograma de actividades programado para su puesto fue de casi siempre, seguido por siempre y en casos menores de algunas veces, lo cual aportó una idea general del cumplimiento de tareas y productividad en la empresa.

En cuanto a los niveles de capacitación y desarrollo que habían obtenido los empleados en la empresa, se pudo conocer que el 100% de las personas, es decir, la totalidad de los encuestados había recibido –al menos- un programa de capacitación

de parte de Gamboa Boxing. De los cuales, el 66,7% había sido capacitado entre tres a cuatro veces al año, seguido por un 20,8% con cinco a seis veces al año, mientras que, el 12,5% restante manifestó haber sido capacitado una o dos veces al año, siendo este último segmento en su mayoría personal que llevaba menos de un año de trabajo en la empresa. Asimismo, de los programas que habían recibido, el 54,2% de los encuestados afirmó que los mismos estaban acorde a las funciones que realizaban, mientras que el 45,8% restante consideró que algunas veces los programas se ajustaban a esta condición.

A los fines de entrar en la materia de lo que sería la UC, los resultados mostraron que el 50% de los encuestados tenía un claro conocimiento del concepto de UC, principalmente los empleados de las áreas administrativas, mientras que el otro 50% de los encuestados no conocía de este concepto. Sin embargo, en la elaboración de la encuesta se tomó en cuenta que el concepto de UC posiblemente no iba a ser de fácil identificación para los usuarios a los que se dirigía la misma, y por tanto para mejor caracterización se lo denominó como un centro educativo para la capacitación y el desarrollo de los empleados.

Tomando en cuenta esta aclaración, los resultados evidenciaron que el 100% de los empleados estuvieron interesados en que se implemente un centro educativo en Gamboa Boxing, a los fines de capacitarse continuamente y de obtener más competencias a nivel profesional. Cabe mencionar, que uno de los encuestados no estuvo interesado en recibir capacitación continua en la empresa, pero por motivos personales relacionados a poca disponibilidad de tiempo y otros estudios, sin embargo, sí estuvo de acuerdo con la implementación del centro educativo. En cuanto a la disponibilidad de tiempo para la asistencia a las capacitaciones, la mayor parte de

los encuestados optó por la alternativa de realizarse dentro su jornada laboral, y sólo una cuarta parte de los empleados estuvo dispuesto a asistir fuera del horario laboral, siendo un factor importante a considerarse en la logística que deberá efectuar la UC para el desarrollo de los programas formativos. Otro aspecto importante que se evidenció en las encuestas fue la metodología de aprendizaje que preferían los empleados a la hora de recibir una capacitación, los resultados mostraron una marcada tendencia hacia la capacitación presencial combinada con *e-learning* (formación *online*), lo que nos da una pauta para el enfoque metodológico a establecer para el desarrollo de los programas educativos y del soporte físico y tecnológico que necesitará la UC.

Adicionalmente, se consultó a los encuestados acerca de los conocimientos y habilidades que consideraban necesarios desarrollar o fortalecer para cumplir eficientemente sus funciones, en este caso los intereses variaron según el puesto de trabajo de las personas, pero se logró evidenciar que las áreas de mayor interés fueron servicio al cliente, conocimiento de la cartera de productos y servicios de la empresa, administración, ventas, planificación deportiva, primeros auxilios, liderazgo y comunicación. Áreas importantes a considerar en la oferta de contenidos que tendrá la UC, la cual deberá ser de gran calidad y estar en línea con los intereses de los clientes.

Finalmente y para reforzar lo expuesto en el presente informe, en los comentarios de los encuestados se pudo evidenciar una alta aceptación de ésta propuesta. Los comentarios más sobresalientes afirmaban que sería interesante poder implementar un centro educativo en Gamboa Boxing, puesto que por el giro del negocio era necesario mantener satisfechos tanto a los clientes internos como externos, adicionalmente que la empresa planeaba abrir dos locales más en el 2017, con lo cual se incorporaría

personal nuevo al que había que alinear a la filosofía corporativa. Se manifestó además, que sería una oportunidad para la empresa ya que en la ciudad no existían otros gimnasios con una propuesta de valor de una UC y que el personal de la empresa al ser tan diverso a nivel académico podría alinearse si la capacitación se manejaba de forma planificada.

Como resultado, se entiende que la propuesta resultó interesante e innovadora para los consumidores objetivos y que conceptos como el que se desea ofrecer, podría incrementar el compromiso organizacional, alinear a todos con la visión y filosofía de la empresa y la adquisición de competencias para un buen desempeño laboral.

### **III.3 Entrevistas a informantes-clave**

En el presente apartado, se analizan las diversas opiniones que se recabaron de los tres informantes-clave seleccionados, con la intención de lograr una contribución al trabajo de campo en que se sustentará la misión de la UC. Las entrevistas fueron dirigidas a:

- Gerente General de Gamboa Boxing, con el objetivo de recopilar información general de la empresa, de la gestión de capacitación del personal y su opinión respecto a la implementación de una UC en su empresa.
- Director o Responsable de una empresa con UC en Ecuador, para determinar información sobre el modelo de UC que se ha aplicado y los beneficios obtenidos con ésta implementación.
- Consultor experto en UC, a los fines de conocer las experiencias institucionales que ha obtenido como parte de la asesoría en la

implementación de UC, y los factores claves que deben considerar las empresas que planean incorporar una UC a su modelo de negocio.

En el Anexo III, se podrá encontrar el perfil detallado de cada una de las personas entrevistadas y la guía de preguntas semi-estructuradas por medio de las cuáles fueron guiadas cada una de las entrevistas.

A continuación se muestran los resultados obtenidos:

***Entrevista con Raúl Gamboa - Gamboa Boxing S.A. – clases de boxeo y venta de implementos deportivos***

*¿Cuáles son los objetivos generales que tiene Gamboa Boxing para los próximos 3 años?*

Expandirnos es el principal objetivo que tenemos para los próximos 3 años. Esperamos este 2017 culminar la apertura de dos nuevos centros de boxeo en Guayaquil, los cuales nos permitirán cubrir todos los puntos estratégicos de la ciudad.

Posterior a esto, iniciaremos el proceso de crecimiento a nivel nacional, empezando por Quito, Machala y Manta, ya que en estas ciudades hemos notado una alta demanda de nuestros servicios.

*¿Existen indicadores de rendimiento para cada una de las áreas de la empresa?*

No existen indicadores de rendimiento formales, hay unos pocos indicadores definidos, pero están más relacionados con área comercial.

Manejamos todo en realidad a través de la percepción. Estimulamos al personal pero basándonos por ejemplo, en el compromiso que le ponen a su trabajo diario, el cumplimiento de horarios, los comentarios de los clientes respecto al trabajo con los instructores o el servicio ofrecido. Pero somos conscientes que esto es subjetivo y por ello, estamos trabajando actualmente en estandarizar nuestros procesos e implementar un modelo de gestión acorde a nuestro negocio.

*¿Cuáles son las competencias principales que debe tener o desarrollar un colaborador de Gamboa Boxing?*

Buscamos que todos nuestros colaboradores desarrollen un alto sentido de pertenencia a la empresa y que puedan transmitir a los clientes el concepto de “hacerlos sentir como campeones”, desde el saludo, los mensajes, el formato de entrenamiento, entre otros aspectos.

A nivel de los instructores, es fundamental la capacidad técnica, es decir, que tengan experiencia en boxeo, requieren de una buena expresión oral y saber transmitir sus conocimientos según el tipo y edad del cliente. También otra competencia importante es la gestión de emociones, puesto que las jornadas de trabajo son intensas, se hace un gran esfuerzo físico y cada hora es un grupo de clientes diferentes, por tanto se tiene que actuar con paciencia y dedicación.

Y en cuanto al personal administrativo, las competencias son diversas según el cargo a cumplir. Si es importante que tengan conocimientos básicos o experiencia en este tipo de negocios, y se requiere también de una buena atención al cliente y del manejo de utilitarios.

*¿Qué programas de capacitación se imparten actualmente en su empresa?*

Actualmente la empresa cuenta con programas de inducción para el personal nuevo que ingresa a la empresa. Esta capacitación se enfoca en la filosofía corporativa, el entrenamiento técnico y aspectos del negocio en general. Y se realizan jornadas de integración que buscan fortalecer el compromiso, el liderazgo y el trabajo en equipo. Adicionalmente, durante el transcurso del año se realizan diversas capacitaciones en las áreas que detectamos que se necesitan reforzar y aquellos programas que son solicitados por el personal.

*¿Cuánto tiempo destina su empresa (al año) para la capacitación de los empleados?*

No hay un presupuesto fijo destinado para cada año, ya que actualmente en la empresa no hay un área encargada de los planes de capacitación anuales que requiere el personal. A veces, tomamos como referencia la inversión realizada el año anterior, pero justamente producto de que no hay una planificación esta suele ser muy variable. Para poner un ejemplo, en el 2014 se invirtió aproximadamente \$24.000, en el 2015 \$22.000 y en el 2016 alrededor de \$26.000.

Por lo general, lo que hacemos es asignar un presupuesto base para las capacitaciones que son fijas en la empresa, por ejemplo, las jornadas de integración, y se van asignando más recursos económicos según las necesidades que se vayan detectando sobre la marcha.

*¿Su empresa mantiene algún tipo de convenio con centros de capacitación o universidades tradicionales para la formación de sus empleados?*

Actualmente, para la formación de los empleados sólo mantenemos convenio con GVC Consultores, empresa de la cual también somos socios mi hermano y yo, y con la Cámara de Comercio de Guayaquil, que permite que los empleados de las empresas

asociadas puedan asistir de forma gratuita o por una tarifa especial, a los programas de capacitación que imparten durante el año.

Con universidades no hemos formalizado convenios de este tipo, pero si otros que están relacionados a descuentos o paquetes especiales para los estudiantes, por lo tanto, considero que en caso de requerirlo sí tendríamos apertura de los mismos.

*¿Cree que podría ser viable la implementación de una UC en Gamboa Boxing?*

Por mi actividad como consultor y capacitador, tengo claro el concepto de UC y una muy buena apreciación de su estructura y beneficios. Considero que puede ser muy viable su aplicación en Gamboa Boxing, ya que contamos con los recursos económicos, físicos y humanos necesarios. Actualmente al encontramos en un gran proceso de expansión y de ampliación de las líneas de negocio, se hace sumamente importante profesionalizar a nuestro personal y alinearlos a la filosofía corporativa, así como la estandarización de nuestros procesos y la implementación de mecanismos de control que nos ayuden a ser más productivos, lo cual podríamos lograr a través de la UC.

Al implementar también una UC podríamos fortalecer el posicionamiento con el que hoy ya contamos en el mercado, convirtiéndonos en un modelo de negocio referente en esta área. Y nos llevaría a desarrollar una ventaja competitiva difícil de emitir para la competencia, que hoy crece cada día más.

***Entrevista con Niels Sáenz – Sweet & Coffee – venta de postre y café***

*¿Cuáles fueron los motivos para implementar una Universidad Corporativa (UC) en su organización?*

La gran acogida del negocio en el mercado ecuatoriano y el volumen de crecimiento que aumentaba año a año, hizo necesario un centro de entrenamiento donde los aspirantes a trabajadores y laboristas recibieran la capacitación necesaria para el buen desempeño de sus funciones, el conocimiento de todos los aspectos relacionados con el café y nuestra filosofía corporativa.

Como respuesta a este requerimiento se creó la Universidad del Café, la misma que entro a funcionar en el 2008 y que nos ha permitido la formación de un equipo de trabajo sólido y alineado a la visión de la empresa.

*¿Cuál es la estructura general que tiene la UC de su organización?*

La estructura general está conformada por directores, jefes, coordinadores, instructores y personal de apoyo logístico. Contamos con una amplia infraestructura y la mayor parte de los contenidos son producidos localmente.

*¿Cuál es la infraestructura física y tecnológica que ha requerido la UC?*

La Universidad del Café cuenta con instalaciones propias para el desarrollo de los programas de formación, las cuales están ubicadas al norte de la ciudad de Guayaquil, y en el mismo lugar funciona también la fábrica para la elaboración de nuestros productos, permitiendo a los empleados realizar las prácticas reales. Adicionalmente, contamos también con soporte tecnológico y la maquinaria adecuada.

*¿Cuáles son los principales programas que oferta la UC?*

En la Universidad del Café tenemos un pensum establecido con módulos específicos para los diferentes cargos dentro de la empresa. Todos colaboradores inician con el programa de inducción, el cual comprende una etapa teórica y otra práctica, en las que se trata aspectos básicos del negocio, la preparación de los productos y

procedimientos relacionados con la operación del local, así como también la historia del café, los tipos de grano, el proceso de cultivo, la diferenciación de aromas y sabores, la calidad y consistencia de los de los productos. Posteriormente, según las funciones, los colaboradores reciben diversas capacitaciones para el desarrollo de su carrera, con temas relacionados a servicio al cliente, liderazgo, ventas, administración, entre otros.

*¿Se ha fortalecido el compromiso de los empleados con la implementación de la UC?*

La Universidad del Café ha influenciado positivamente en los resultados de clima laboral, en el respeto de los colaboradores hacia la empresa ya que sienten que son valorados y desarrollados profesionalmente dentro de la misma, y como consecuencia de ello muestran su gratitud para con la empresa, lo cual ha incrementado el compromiso, lealtad y apoyo a los desafíos nuevos que Sweet & Coffee plantea.

*¿Qué competencias empresariales de los empleados se han logrado desarrollar a través de los programas de la UC?*

Los programas de formación de nuestra UC han permitido a nuestros colaboradores obtener los conocimientos y habilidades específicas que requieren para su puestos de trabajo, el conocimiento de los procesos internos que ayuda a mejorar la productividad y ampliar la visión del negocio, y el desarrollo de competencias claves para el negocio como la actitud de servicio, una cultura orientada al bienestar del cliente, el trabajo en equipo, el liderazgo y la comunicación, lo cual ha contribuido al crecimiento empresarial que hemos alcanzado en el mercado ecuatoriano.

*¿Cuáles son los principales indicadores que han permitido evaluar los beneficios de la UC?*

Antes de la creación de la Universidad del Café el índice de deserción de los empleados era del 20 por ciento y la inducción en los procesos de la empresa se daba brevemente en los locales, interrumpiendo las ventas. Al cabo de dos años de creación de la UC no solo la cifra de deserción había bajado al seis por ciento sino que también la calidad de los productos había mejorado en un 60 por ciento aproximadamente.

La creación de este sistema de capacitación también nos ha generado efectos positivos sobre la salud financiera de la empresa, fortaleciendo exponencialmente la cantidad de valor que integran los procesos de producción y de gestión. Esto ha permitido ahorrar los altos costos que generaban las capacitaciones tradicionales, promoviendo además la participación directiva, ya que en su mayoría son los líderes de áreas los encargados de entrenar a colaboradores actuales y futuros, a través de programas ajustados a las necesidades y objetivos del negocio.

### ***Entrevista con Daniel Peñaloza - Consultor y asesor en Universidades Corporativas***

*¿Cuántas universidades corporativas conoce en Ecuador?*

Considero que menos del 5% de las empresas que funcionan en Ecuador cuentan con una UC, y se han implementado principalmente en las multinacionales, esto debido a que el concepto de UC aún no está muy desarrollado en nuestro país.

Por lo general, la mayoría de iniciativas académicas o esquemas de gestión del conocimiento han iniciado con la formación de facilitadores internos y la creación de programas más estructurados y a largo plazo, pero que tienen una estructura más de centro de capacitación tradicional.

*¿Cuáles son los aspectos más importantes que considera que se deben tomar en cuenta al implementar una UC?*

Hay tres factores claves para la implementación y administración de la UC que son: tener una visión a largo plazo, contar con un sólido equipo de facilitadores y la alineación de los líderes al esquema.

Además es recomendable que el gerente general de la organización sea el patrocinador principal, ya que esto permitirá tomar decisiones que estén acordes a la estrategia corporativa y que las actividades se ejecuten en el tiempo oportuno.

*¿A cuántas empresas ha asesorado para la implementación de una UC?*

Alrededor de diez empresas en países como Chile, Perú y Ecuador, de las cuales la mayoría han sido medianas empresas y multinacionales.

*¿Qué beneficios a nivel de costos y de productividad ha detectado en las empresas que implementaron la UC?*

La implementación de una UC permite a las empresas optimizar principalmente la inversión en programas de capacitación. También genera otros beneficios económicos como el incremento en ventas, en la productividad y el mejoramiento de los indicadores de gestión.

Hay organizaciones que a través de la UC lograron reducir los altos costos que generaban una alta rotación de personal, el ausentismo, fallas en la producción, entre otros.

*¿Qué otros beneficios considera que puede traer la implementación de una UC?*

El sentido de pertenencia, el conocimiento del negocio, el desarrollo de habilidades de aprendizaje y el incremento del liderazgo, son otros de los beneficios que se pueden obtener. El liderazgo en los mandos medios y gerencias es fundamental a la hora de alinear las actividades de la organización a la estrategia general, por eso, incrementarlo es uno de los objetivos principales de la UC.

*¿Cuál es la estructura que comúnmente se implementa en las UC?*

Para la estructura de la UC se pueden combinar jerárquicamente los cargos de la universidad y los de la empresa. Por lo general, la estructura está conformada por un director de la UC, un director por área de negocio, un director académico, un staff de facilitadores, y el staff administrativo y de logística.

*¿Cuánto tiempo toma en promedio la implementación de una UC?*

El tiempo promedio de implementación de una UC es de 1 a 3 años aproximadamente, ya que el mismo depende de los objetivos que se plantee la empresa al momento de decidir implementar una UC.

*¿Según su criterio la UC es aplicable sólo a grandes empresas o también puede ser factible su implementación en pymes?*

Desde mi experiencia, considero que el tamaño de la organización no es el principal determinante para la creación o no, existen empresas con menos de 60 empleados que han generado su UC. Sin embargo, si hay que considerar otros aspectos de la organización que son claves para el éxito de la UC, como: contar con procesos claros y especializados, diversas líneas de negocios, que exista convencimiento de la alteración dirección y un real compromiso hacia la formación continua, y la colaboración entre todas las unidades del negocio.

Es decir, una organización donde se pueda determinar la pertinencia de esta estrategia con la evaluación del impacto de la UC en los resultados.

#### **III.4 Análisis del caso: UC de Gas Natural Fenosa (GNF)**

La información que se vuelca en el presente apartado surge de entrevistas realizadas con ejecutivos de la firma y de los informes de gestión presentados por la empresa en los últimos dos años.

##### Descripción general de la empresa

Gas Natural Fenosa (GNF) es una compañía multinacional líder en el sector del gas y la electricidad, con 175 años de experiencia y presencia en más de 30 países, donde ofrece servicio a cerca de 23 millones de clientes de los cinco continentes, con una potencia instalada de 15,5 GW y un mix diversificado de generación de electricidad.

Es considerada como el tercer operador eléctrico del mercado español y tiene una fuerte presencia en los mercados energéticos de México, Brasil, Colombia, Chile, Argentina y Perú.

La empresa operaba en toda la cadena de valor del gas, desde la exploración a la distribución y comercialización, pasando por la producción, licuefacción y transporte. Además, contaba con instalaciones para el almacenamiento de gas y la regasificación.

El equipo humano de GNF lo conformaban más de 20.000 personas, de las cuales el 44,2% de empleados trabajaba en América, el 50,5% en Europa y el 5,3% restante en Asia, África y Oceanía.

##### Surgimiento de la UC

La UC Gas Natural Fenosa se creó en el año 2000 como parte de la estrategia de internacionalización que la empresa había iniciado en la década de los noventa, convirtiéndose -al poco tiempo- en la pionera de las UC españolas.

El objetivo principal de su creación era atender las necesidades formativas de Gas Natural Fenosa en todos los niveles y ámbitos de la organización a los fines que existiera un órgano responsable de la gestión del conocimiento de toda la compañía y en línea con los objetivos estratégicos globales.

Debido al éxito alcanzado por la UC desde su creación, se impulsaron nuevos programas formativos en el que se incorporó a los proveedores, clientes y socios estratégicos, mediante el Plan Universidad Extendida.

#### Misión y Objetivos de la UC

Misión: Contribuir a desarrollar profesionales que hagan realidad la visión de Gas Natural Fenosa.

Objetivos:

- Promover los valores y la cultura corporativa.
- Compartir la visión estratégica de la empresa.
- Implantar los estilos de liderazgo y de trabajo propios de la organización.
- Desarrollar un sentimiento de orgullo y pertenencia a Gas Natural Fenosa.
- Garantizar que los empleados adquieran los conocimientos técnicos y las habilidades necesarias para alcanzar los objetivos estratégicos marcados.
- Transmitir y compartir la experiencia y las mejores prácticas existentes en la compañía.

- Ser lugar de encuentro multinacional y multidisciplinar de nuestros
- profesionales para fomentar las relaciones internas en el día a día y la
- orientación a objetivos comunes.
- Contribuir a la motivación de nuestras personas.
- Destacar por la excelencia en su actuación, siendo un referente internacional.
- Ser un observatorio de tendencias del sector.

### Organización y estructura

La UC de GNF había establecido un órgano de gobierno que era el Consejo Asesor, el cual estaba encargado de asegurar la conexión permanente entre la estrategia de la compañía y las actividades que se buscaba impartir. Para ello, se contaba con representantes de la alta dirección de la empresa y con asesores externos que provenían de prestigiosas instituciones académicas, quiénes se reunían una vez al año para la estructura de planes y estrategias que permitieran guiar la labor de la UC.

Por otra parte, la UC contaba con un directorio de expertos que lo conformaban alrededor de 160 personas de diferentes áreas de especialidad. Y disponía de un equipo de dinamizadores que tenía como función principal el identificar el conocimiento disperso en la empresa e impulsar el aprendizaje colaborativo.

La estructura de conocimiento, estaba dividida a nivel interno en el Instituto de Liderazgo y el Instituto Técnico, dentro de los cuales se conformaban diversas escuelas y planes de formación según el perfil de los participantes. Y a nivel externo, se había desarrollado la Universidad Extendida la cual buscaba trasladar el conocimiento interno preciso a los integrantes de la cadena de valor de la empresa, a los fines de incrementar la calidad del servicio que se prestaba en nombre de GNF.

En el siguiente cuadro, se muestra un resumen de la estructura general:

**Cuadro 24. Estructura UC Gas Natural Fenosa**



Fuente: Elaboración propia (2017)

### Modelo de formación

La UC de GNF identificaba las necesidades de formación mediante el apoyo de las direcciones generales y de los socios externos de Recursos Humanos, y proporcionaba los recursos puntuales para que esas necesidades se vean satisfechas. A su vez, se identificaban y organizaban los conocimientos existentes en la empresa que pudiesen otorgar una notable ventaja competitiva para –posteriormente- ponerlos a disposición de todos los empleados, facilitando un aprendizaje más rápido.

El proceso de formación se iniciaba desde que el empleado ingresaba a la compañía. Para lo cual, GNF había creado un estructurado proceso de bienvenida, al cual

consideraban fundamental para lograr acelerar el aprendizaje y desarrollo del nuevo empleado. Este proceso abarcaba el primer año y tenía especial intensidad en las primeras tres semanas, el cual incluía:

- El nombramiento de un tutor que se convertía en la principal referencia de orientación hasta la tercera semana de la incorporación.
- Un kit de bienvenida que contenía información referente a filosofía corporativa de GNF.
- Un manual de bienvenida, con información actualizada, relevante y práctica de la empresa (negocio, organigrama, instalaciones, etc.).
- Formación específica, ubicada en la Universidad Virtual para que el empleado adquiriera los conocimientos adecuados para el desarrollo de sus funciones dentro de la compañía.

Posteriormente, el empleado se incorporaba a las diferentes escuelas y programas que formaban parte de la estructura de la UC.

El marco de capacitación de GNF se basaba en itinerarios de aprendizaje. Los itinerarios comprendían una ruta formativa, estructurada y con una secuencia temporal, que debía seguir el empleado para adquirir los conocimientos técnicos y las habilidades necesarias para desempeñarse de forma óptima en sus tareas. Cada itinerario estaba constituido por un conjunto de módulos didácticos, ordenados de manera secuencial y lógica, a los fines de desarrollar una determinada competencia o perfil, y estaban divididos en tres bloques: conocimientos del contexto, conocimientos funcionales y habilidades.

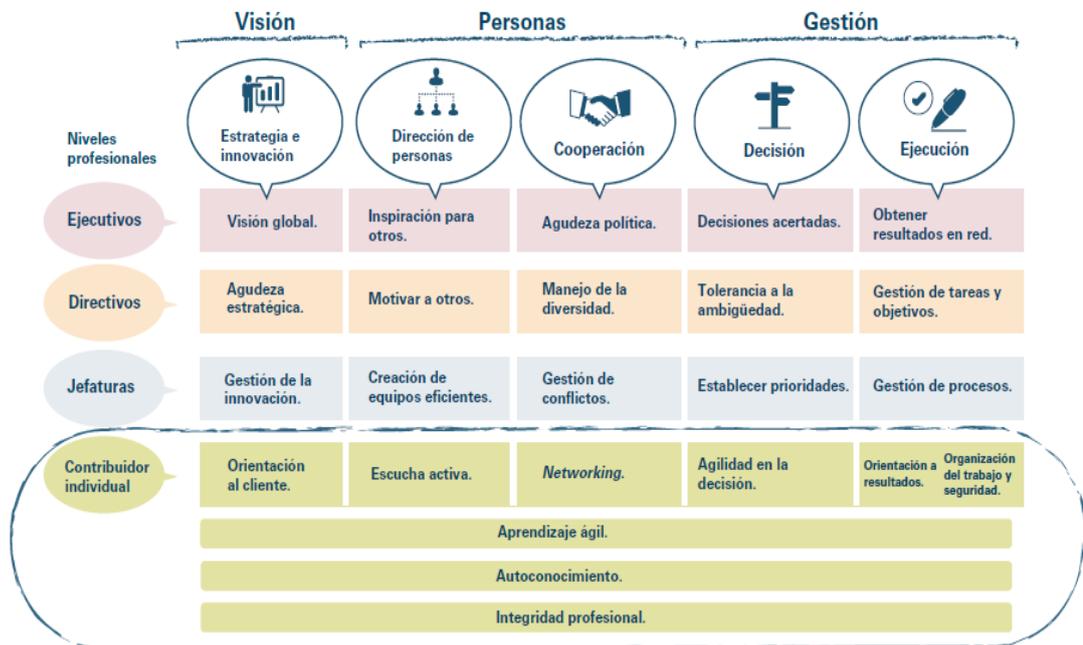
El proceso para la creación de un itinerario de aprendizaje iniciaba con el diseño de un mapa de conocimiento sobre lo que requería un rol o perfil específico, tanto en ese momento como a futuro. Definido esto, se confeccionaba un modelo de formación *blended*, que combinaba diversos e innovadores métodos de formación.

A continuación, se describen los principales programas que abarcaba el modelo de formación de GNF:

- **Instituto de Liderazgo.-** Estaba orientado a garantizar el desarrollo del talento para impulsar la visión estratégica del negocio a corto y largo plazo. Se basaba en un modelo único para todos los ejecutivos de la empresa, compuesto por 24 competencias dirigidas a conseguir un crecimiento sólido y equilibrado del negocio y que acompañaban el desarrollo de las personas de la empresa durante su vida laboral. Trabajaba en habilidades de negocio, interpersonales y personales, y estaba dividido en tres escuelas: la Escuela de Dirección que cubría todos los niveles del equipo directivo, la Escuela de Jefaturas que agrupaba todas las iniciativas de desarrollo vinculadas a los mandos intermedios y la Escuela de Contribuidores Individuales que preparaba a los profesionales sin equipos a su cargo, que eran principalmente especialistas en un área o con experiencias relevantes y únicas.

En la siguiente figura se presentan los ejes y dimensiones que integraban el Instituto de Liderazgo:

**Figura 2. Modelo de Formación Instituto de Liderazgo**

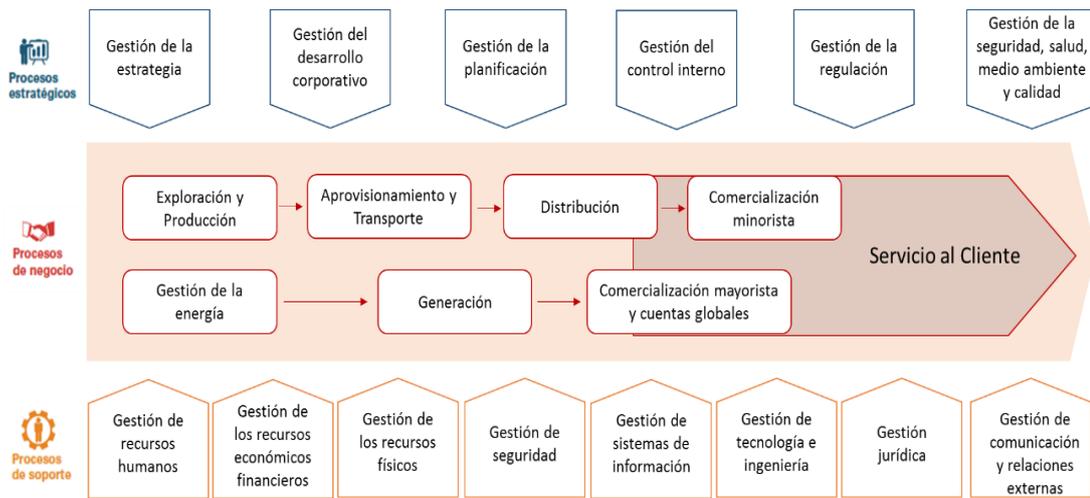


Fuente: Gas Natural Fenosa (2017)

- Instituto Técnico.-** Tenía como objetivo asegurar el *know how* necesario para el crecimiento de GNF. Se enfocaba en desarrollar los conceptos y las técnicas de trabajo para las distintas áreas y las funciones corporativas; en la formación en modelos, procesos y procedimientos; en transmitir los conocimientos de los expertos internos; en difundir la experiencia y las mejores prácticas externas, en formar sobre tecnologías punteras y en actuar como un observatorio de novedades. El Instituto Técnico también era el encargado de desarrollar y gestionar los itinerarios de aprendizaje sobre los que se asentaba el modelo de formación global de GNF.

En la siguiente figura se presentan los ejes y dimensiones que integraban el Instituto Técnico:

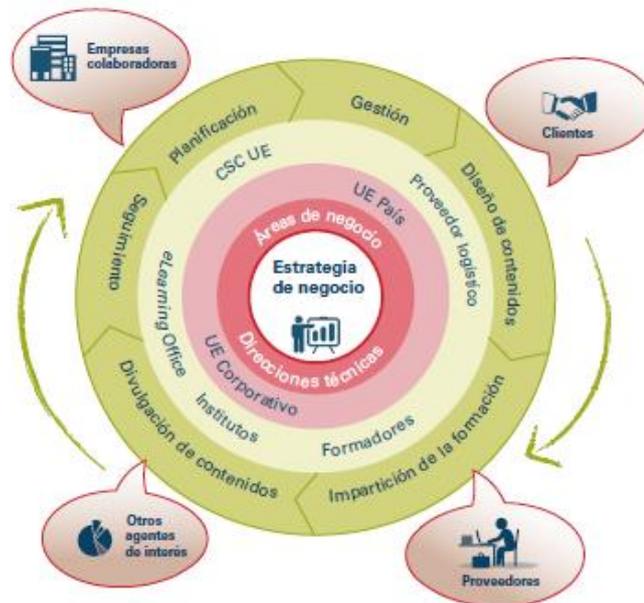
**Figura 3. Modelo de Formación Instituto Técnico**



Fuente: Gas Natural Fenosa (2017)

- Universidad Extendida.-** Surgió en el 2012 -en México- como un proyecto para introducir mejoras significativas en el proceso de interacción con los clientes, proveedores y socios estratégicos, mediante la capacitación, la transferencia de mejores prácticas y planes de desarrollo enfocados en incrementar la comunicación y la integración. Debido a su éxito, esta iniciativa se extendió a otros países en los que operaba GNF. La Universidad Extendida buscaba obtener sinergias a través de un modelo global, adaptado a las particularidades de cada país y de cada actividad.
- En la siguiente figura se presenta el modelo de estratégico de la Universidad Extendida:

**Figura 4. Modelo estratégico de formación Universidad Extendida**



Fuente: Gas Natural Fenosa (2017)

GNF contaba con una red compuesta por seis centros de formación y sesenta y cuatro aulas ubicadas en las distintas sedes de trabajo, para el desarrollo de los programas de formación. En total la UC de GNF disponía de una infraestructura de aproximadamente 47.000 metros cuadrados sumando los espacios académicos y residenciales en diez países (España, Brasil, Argentina, Colombia, Italia, México, Marruecos, Moldavia, Panamá y República Dominicana), y con una capacidad docente para 3.000 personas. Por otra parte, con la finalidad que la UC sea accesible a todos los empleados y otros grupos de interés, GNF implementó la Universidad Virtual, la cual se desarrolla en una plataforma tecnológica potente y avanzada, organizada en grupos y en base a las necesidades de conocimiento de los usuarios. Los contenidos estaban disponibles en diversos formatos (videos, simuladores y

cápsulas informativas<sup>39</sup>, entre otros) y contaba con herramientas colaborativas, de forma tal que los empleados obtengan y aporten conocimiento.

Finalmente, la eficacia y los resultados prácticos de la formación se medían a través de encuestas de satisfacción, de aplicación del aprendizaje y de la percepción de los responsables de las unidades de negocios mediante un modelo propio enfocado en la calidad y mejora continua.

### Resultados

La creación de la UC ha traído efectos positivos sobre la salud financiera de GNF, fortaleciendo exponencialmente la cantidad de valor que integraban sus procesos de producción y de gestión. Esto –también- les ha permitido ahorrar los altos costos que generarían las capacitaciones tradicionales, promoviendo –además- la participación directiva, ya que gran parte de los encargados de entrenar a colaboradores actuales y futuros eran los líderes de las diferentes unidades de negocios de la empresa, mediante programas ajustados a las necesidades y objetivos de GNF.

En 2016, se invirtieron alrededor de 14 millones de euros en formación (800 euros de inversión media en formación por persona), lográndose capacitar a más de 140.000 participantes. La evaluación de más de 2.200 acciones y programas formativos de negocio, transversales y de habilidades gerenciales, de los diferentes países en los que operaba GNF, generó como resultados un grado medio de aplicación de los conocimientos y habilidades en el puesto del 77,7%, y la satisfacción media de los participantes con las acciones formativas alcanzó el grado 9 sobre 10.

---

<sup>39</sup> Una cápsula informativa es un segmento audiovisual mediante el cual se brinda una información de interés público, que permita mostrarle al receptor la significación de lo que se informa.

En el siguiente cuadro se muestran los principales resultados obtenidos en base a los indicadores de gestión de la UC de GNF:

**Cuadro 25. Resultados 2016 UC Gas Natural Fenosa**

Plantilla formada (%)	87,4%
Horas de formación por empleado	51
Total de horas lectivas	890.000
Inversión formación anual (€)	14.000.000
Inversión formación por persona (€)	800.00
Asistentes	140.000
Formación online (%)	31%
Grado de satisfacción de los participantes sobre 10	9
Itinerarios formativos implantados	60
Grado de aplicación medio de los conocimientos y habilidades al puesto	77,7%

Fuente: Gas Natural Fenosa (2017)

Por otro lado, las actividades de la denominada Universidad Extendida han permitido a GNF fortalecer las relaciones con los integrantes de la cadena de valor, así como el avance del negocio en la consecución de sus objetivos y la homogenización de los estándares de calidad, seguridad y servicio, conforme a lo establecido por las direcciones técnicas. Por ejemplo, en Brasil -gracias a la formación en las áreas de construcción, instalación y mantenimiento de la red de gas- el porcentaje de obras o acometidas sin defectos respecto al total de obras inspeccionadas se incrementó en un 10%. En España, la tasa de abandonos de contratos disminuyó en un 2%, al primer año de haber incorporado el programa de formación *Customer Experience* para el

40% de las empresas colaboradoras de Servigas. En Colombia, el programa de gestor de obra, permitió incrementar el porcentaje de redes sin defectos a un 99% y, en Panamá, se logró firmar un convenio con el Instituto Nacional de Formación Profesional y Capacitación para el Desarrollo Humano (INADEH), organismo rector del Estado en materia de formación profesional y laboral que promueve una cultura de formación para la vida y el trabajo. Este convenio permitía a GNF formar a los instructores del INADEH y éstos a empresas colaboradoras.

A su vez, el reconocimiento y reputación de la empresa ha sido otro de los beneficios alcanzados mediante la UC. El interés de GNF por el desarrollo de las personas se vio reconocido en el 2014, en el capítulo de Desarrollo del Capital Humano del *Dow Jones Sustainability Index World* (DJSI), con una de las máximas puntuaciones del sector. Para ese logro, la UC y Gestión del Talento de GNF proporcionaron información a la dimensión social del índice de sostenibilidad Dow Jones, a través de las herramientas y los procesos que ha utilizado la empresa para el aprendizaje organizacional y la gestión del conocimiento, las mediciones e indicadores, así como la documentación que soportaba esta información. También, GNF compartió su experiencia en la medición, la evaluación de la formación y el desarrollo de personas, en el libro “Universidades corporativas, diez casos de éxito”, editado por la unidad de publicaciones de Universitat Oberta de Catalunya, cuya obra tenía como objetivo destacar las mejores prácticas de las organizaciones de aprendizaje empresariales españolas, y que sirva de modelo a otras empresas.

### III.5 Evaluación financiera

En el presente apartado, y a partir de la información recopilada, se examinará el plan financiero para el proyecto mediante una estimación de la inversión inicial, del punto de equilibrio y de la tasa interna de retorno.

Deviene importante aclarar, que esta evaluación financiera está avalada según lo expuesto en el Marco Teórico como plan de aprendizaje, por tanto, estas cifras iniciales representarán el inicio de una experiencia evolutiva que se realizará en el mercado y conforme sea testeada, los presupuestos y la estrategia se irán modificando a partir de los nuevos datos.

#### Inversión inicial

A los fines de poner en marcha el proyecto, resulta fundamental incursionar en recursos necesarios para lograr el funcionamiento de la UC. En el siguiente cuadro se detallan los diferentes gastos. Cabe aclarar, que de aquí en adelante todos los valores están expresados en dólares americanos e incluyen el Impuesto al Valor Agregado (IVA).

**Cuadro 26. Inversión Inicial**

DETALLE	INVERSIÓN (USD)
Muebles y enseres	\$ 4.500,00
Útiles de oficina	\$ 1.800,00
Equipos de computación y soporte logístico	\$ 3.200,00
Adecuación de salas y espacios de trabajo donde funcionará la UC	\$ 2.000,00
Gastos de apertura y constitución	\$ 1.850,00
Capital de trabajo	\$ 2.000,00

<b>TOTAL DE LA INVERSIÓN</b>	<b>\$ 15.350,00</b>
------------------------------	---------------------

Fuente: Elaboración propia (2017)

### Cuadro 27. Depreciación de los activos fijos

DESCRIPCIÓN	VALOR DE ACTIVO	% DEPRECIACIÓN ANUAL	DEPRECIACIÓN ANUAL USD	VIDA ÚTIL
Muebles y enseres	\$ 4.500,00	10%	\$ 450,00	10 años
Equipos de computación y soporte logístico	\$ 3.200,00	20%	\$ 640,00	5 años
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 7.700,00</b>		<b>\$ 1.090,00</b>	

Fuente: Elaboración propia (2017)

#### Estado de resultados

El estado de resultados se elaboró en base a la estimación de la demanda realizada, estimación que se soportó en la información obtenida de las encuestas, las entrevistas con informantes-clave y con el análisis del caso Gas Natural Fenosa. De esta manera, se pudo entender el comportamiento del consumidor en cuanto a sus intereses, frecuencia de uso y la inversión anual que las diferentes unidades de negocio de la empresa estarían dispuestas a invertir en la formación de los empleados. Adicionalmente, se toma en cuenta las características del mercado meta al que va dirigida la UC.

A los fines de facilitar la comprensión del estado de resultados, se describirá -a continuación- el origen de cada uno de los rubros que lo conforman para - posteriormente- realizar el análisis de VAN, TIR y punto de equilibrio.

*a) Estimación de la demanda y ventas*

La información recolectada en las encuestas y en las entrevistas realizadas, permitió obtener una estimación de la demanda y ventas anuales. Según la entrevista al Gerente General de Gamboa Boxing, la empresa en promedio (basado en datos de los últimos tres años) ha invertido \$24.000 anuales en la formación de sus empleados, con lo cual el gasto promedio por empleado (27 en total) es de \$888,89 al año, valor que cubre alrededor de 50 horas de formación por cada persona. Tomando en cuenta, que uno de los objetivos estratégicos de Gamboa Boxing para los próximos tres años es el de continuar con su proceso de expansión, es decir, la apertura de nuevos centros de boxeo a nivel local y nacional; más la oferta de programas formativos que se planea brindar y dadas las posibilidades de crecimiento que puede tener la UC en otros segmentos de la cadena de valor de la empresa (clientes, proveedores, entre otros), se espera que el número de clientes para la UC aumente en un 22% cada año y un 15% en el consumo promedio por persona.

En el siguiente cuadro se presenta la proyección de ventas para un período de 5 años:

**Cuadro 28. Estimación de demanda y ventas**

<b>AÑO</b>	<b>NÚMERO DE CLIENTES</b>	<b>CONSUMO PROMEDIO</b>	<b>TOTAL DE VENTAS</b>
1	27	888,89	24000,00
2	33	1022,22	33672,00
3	40	1175,56	47241,81
4	49	1351,89	66280,26
5	60	1554,67	92991,21

Fuente: Elaboración propia (2017)

*b) Estimación de los costos fijos*

Dentro de los costos fijos se consideran salarios del personal, servicios básicos y alquiler. Debido a que la mayor parte del personal que trabajará en el área administrativa de la UC corresponde a ejecutivos de diferentes departamentos de Gamboa Boxing, se ha considerado para el cálculo de salarios sólo un valor proporcional (20%) del sueldo actual de cada colaborador y que se adicionará a su remuneración mensual. En cuanto a los rubros correspondientes a alquiler y servicios básicos se considera –también– un valor proporcional del 30% y 20% respectivamente, puesto que la UC ocupará parte de las instalaciones con las que cuenta actualmente la empresa. En los siguientes cuadros se detallan estos rubros y la estimación de costos fijos a 5 años:

**Cuadro 29. Costos fijos mensuales**

CONCEPTO	USD
<b>Salarios</b>	
Rector (1)	440,00
Coordinadores de Escuelas (3)	360,00
Supervisor de Gestión Académica (1)	130,00
Coordinador de Logística (1)	100,00
<b>Alquiler</b>	340,00
<b>Servicios básicos</b>	70,00
<b>TOTAL COSTOS FIJOS (mensuales)</b>	<b>1440,00</b>

Fuente: Elaboración propia (2017)

**Cuadro 30. Costos fijos estimados**

Año	Salarios (incremento de 2% anual)	Alquiler (incremento de 3% anual)	Servicios básicos (incremento de 2% anual)	Total de costos fijos
-----	-----------------------------------------	-----------------------------------------	-----------------------------------------------------	--------------------------

1	12360,00	340,00	70,00	12770,00
2	12607,20	350,20	71,40	13028,80
3	12859,34	360,71	72,83	13292,88
4	13116,53	371,53	74,28	13562,34
5	13378,86	382,67	75,77	13837,30

Fuente: Elaboración propia (2017)

*c) Estimación de costos variables de producción*

Dentro de los costos variables anuales se consideran el pago de honorarios a los expertos y facilitadores a cargo de las capacitaciones, los materiales de trabajo para los participantes y alimentación, los cuales representan el 35% de las ventas estimadas. En el siguiente cuadro se muestran la estimación de los costos variables a 5 años:

**Cuadro 31. Estimación de costos variables**

<b>AÑO</b>	<b>VENTAS</b>	<b>COSTOS VARIABLES</b>
1	24000,00	8400,00
2	33672,00	11785,20
3	47241,81	16534,63
4	66280,26	23198,09
5	92991,21	32546,92

Fuente: Elaboración propia (2017)

*d) Punto de equilibrio*

El punto de equilibrio se calculó de la siguiente manera:

Costo Variable Unitario = Costo variable ÷ Número de clientes anuales

Costo Variable Unitario = 8.400 ÷ 27

Costo Variable Unitario = 311,11

Punto de Equilibrio = Costos fijos ÷ Consumo promedio – Costo variable unitario

Punto de Equilibrio = 12.770 ÷ 888,89 – 311,11

Punto de Equilibrio = 22,06

Se concluye –entonces- que se requieren 22 clientes al año en la UC, para estar en punto de equilibrio.

e) *Proyección del estado de resultados*

En base a la estimación de ventas que se realizó para los primeros cinco años, se realizará la proyección de ventas para el mismo período mencionado. En el siguiente cuadro, se observa dicha proyección:

**Cuadro 32. Proyección del estado de resultados a 5 años**

	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>Ventas</b>	\$ 24.000	\$ 33.672	\$ 47.242	\$ 66.280	\$ 92.991
(+) Otros ingresos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Costos variables	\$ 8.400	\$ 11.785	\$ 16.535	\$ 23.198	\$ 32.547
<b>Margen Bruto</b>	\$ 15.600	\$ 21.887	\$ 30.707	\$ 43.082	\$ 60.444
(-) Gastos fijos	\$ 12.770	\$ 13.029	\$ 13.293	\$ 13.562	\$ 13.837
(-) Depreciación	\$ 1.090	\$ 1.090	\$ 1.090	\$ 1.090	\$ 1.090
<b>BAI</b>	\$ 1.740	\$ 7.768	\$ 16.324	\$ 28.430	\$ 45.517
(-) Impuestos	\$ 435	\$ 1.942	\$ 4.081	\$ 7.107	\$ 11.379
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 1.305</b>	<b>\$ 5.826</b>	<b>\$ 12.243</b>	<b>\$ 21.322</b>	<b>\$ 34.138</b>

Fuente: Elaboración propia (2017)

## VAN, TIR y PRI

Como parte de la evaluación financiera, se presenta -a continuación- el análisis del Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Período de recupero de la inversión (PRI):

- **VAN:** Con el objetivo de evaluar la inversión realizada se calcula el Valor Actual Neto del proyecto a partir de los flujos generados durante los cinco años de operación de la UC. La tasa de interés pasiva considerada es del 4,80% según lo indica el Banco Central del Ecuador (2017)<sup>40</sup>.

**Cuadro 33. Valor Actual Neto**

	INVERSIÓN INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO NETO	-\$ 15.350,00	\$ 2.395	\$ 6.916	\$ 13.333	\$ 22.412	\$ 35.228
VAN	<b>\$ 51.262,20</b>					

Fuente: Elaboración propia (2017)

- **TIR:** Con la finalidad de conocer si el proyecto es rentable para los inversionistas, se calcula la Tasa Interna de Retorno. Para lo cual se toma el VAN por año, dando como resultado una TIR de 56,41%.
- **PRI:** El tiempo de recupero de la inversión inicial se calcula tomando como base los flujos netos de cada año. Al ir acumulando los flujos netos, se tiene que hasta el periodo 3, su sumatoria es de  $2.395+6.916+13.333=22.644$ , valor

<sup>40</sup> Información obtenida del sitio web: <https://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>, recuperado el 28/06/2017

mayor al monto de la inversión inicial, \$15.350. Esto quiere decir que el PRI se encuentra entre los periodos 2 y 3. Para determinarlo con mayor exactitud, se realiza el siguiente cálculo.

$$\text{Costo no recuperado al principio del año 2: } 15.350 - 9.311 = 6.039$$

$$\text{Se divide el costo no recuperado entre el FN del año 3= } 6.039/13.333 = 0.45$$

$$\text{Periodo de recuperación total= } 2.45$$

Por tanto, el tiempo de recupero de la inversión es de 2 años, 5 meses ( $12 \times 0.45 = 5.40$ ) y 12 días ( $30 \times 0.40 = 12$ ).

En base a los cálculos presentados, se puede concluir que la viabilidad del proyecto es conveniente. La inversión inicial corresponde a \$15.350, los cuales se esperan repagar en dos años, cinco meses y siete días. Se estima obtener un VAN de \$ 51.262,20 para los primeros cinco años del proyecto y una TIR positiva de 56.41%.

### **III.6 Conclusiones del capítulo**

En el presente Capítulo, donde se ha desarrollado el estudio de campo de la presente investigación, se inició realizando un estudio situacional de la empresa Gamboa Boxing, mediante el análisis FODA, PEST y de las fuerzas competitivas de Porter. Este análisis permitió la identificación de debilidades, oportunidades y amenazas, así como las características particulares del negocio y el entorno en el cual éste compite, los que deberán considerarse a los fines de plantear planes y estrategias para el desarrollo y crecimiento del negocio. También, resulta imprescindible el aprovechamiento de las fortalezas, para impulsarlas como un factor diferenciador y

que puedan ser claves en el éxito del negocio y de los proyectos que se deseen implementar a futuro.

Posteriormente, se realizaron las encuestas a consumidores objetivo, donde se evidenció la gran oportunidad de aceptación que tiene la implementación de la UC en Gamboa Boxing. Al mismo tiempo, se concluye que resulta primordial identificar el tipo de usuario al que se pretende llegar y determinar cuál va a ser la estructura organizativa, el modelo de formación y la infraestructura que requerirá la UC, para así aclarar ideas en el planteamiento y desarrollo de las estrategias.

Por otro lado, se realizaron tres entrevistas a informantes-clave, quienes ofrecieron información relevante para el desarrollo y funcionamiento de una UC. En base a la información recabada en las entrevistas, se puede concluir que las UC nacen como una necesidad para obtener programas de capacitación más efectivos, eficientes y que sean útiles a los objetivos y la estrategia a largo plazo de la empresa. La implementación de una UC puede generar grandes beneficios a las empresas, partiendo desde la optimización de la inversión en programas de capacitación, hasta otros beneficios económicos como el incremento en ventas y en productividad, así como la reducción de costos por alta rotación de personal, ausentismo, fallas en la producción, entre otros. Y debido a que su creación es similar al de una universidad tradicional, aspectos como la estructura organizativa, la infraestructura, el modelo de formación, los contenidos y los facilitadores, resultan claves y fundamentales de analizarse para su implementación.

Dentro del estudio, se decidió ejecutar un análisis del caso de la UC de Gas Natural Fenosa a los fines de examinar su estructura, organización y sistema de

funcionamiento, así como entender la estrategia empresarial que ha permitido una gestión exitosa del aprendizaje en sus empleados.

Por último, se elaboró un análisis financiero detallado de los componentes principales en el ordenamiento monetario de la UC, a los fines de traducir en un futuro, todas las estrategias planeadas a números pero basado en premisas básicas para conocer la rentabilidad del proyecto. Se utilizaron indicadores como el repago de la inversión inicial en un período de dos años, cinco meses y siete días, y la TIR que dio un resultado positivo de 56,41%, lo cual permite concluir que el proyecto es factible y rentable.

En el siguiente apartado, Conclusiones Finales, Propuestas y Aportes para futuras investigaciones, se presentarán los principales hallazgos encontrados luego del estudio realizado en el Marco Teórico y en el Marco Investigativo.

## **IV. CONCLUSIONES FINALES, PROPUESTAS Y APORTES PARA FUTURAS INVESTIGACIONES**

### **IV.1 Conclusiones finales**

La hipótesis planteada afirma que es viable la creación de una UC en la empresa Gamboa Boxing. Su implementación podría generar una ventaja competitiva para el crecimiento y expansión del negocio.

Como consecuencia del estudio realizado, una UC -como sistema para la capacitación y desarrollo del personal de Gamboa Boxing- resulta posible debido a la innovadora propuesta y diferenciación que aportaría frente a la competencia ya que no existe – actualmente- ni en la ciudad de Guayaquil ni en Ecuador una empresa en la industria deportiva con un modelo como el que se propone.

El objetivo general planteado se enfocó en analizar las necesidades de capacitación y desarrollo que existían en la empresa Gamboa Boxing a los fines de proponer ideas para implementar una UC.

La investigación se dirigió al entendimiento del concepto y funcionamiento de una UC y al análisis del comportamiento de los consumidores objetivo, alrededor de un estudio teórico y de campo. De este modo, se determina que la hipótesis ha sido corroborada y los objetivos verificados de manera satisfactoria.

Resulta importante comprender –además- que este trabajo pretende entender la situación actual de la empresa y el mercado en el que compite a los fines de poder crear un modelo de UC que sea acorde a la realidad en un entorno viable. Por ello, el estudio es planteado como un plan de aprendizaje en el que –conforme ocurran los

acontecimientos- se irán explorando los riesgos durante la operación del negocio, presentando –así- ideas y alternativas disponibles para ser consideradas y, por tanto, no representa un único camino para su posible cumplimiento.

Teniendo en cuenta lo expresado, los resultados obtenidos permiten llegar a las siguientes conclusiones:

- La capacitación y el desarrollo de los empleados debe concebirse en la empresa como un modelo de educación y no como programas de formación aislados, lo que debería ser enfocado en preparar a las personas para adaptarse a los cambios del mercado, aumentar su productividad en los procesos de trabajo y desarrollar ventajas competitivas que permitan adquirir una posición favorable a la empresa en relación a su competencia, siendo sólo así una inversión rentable.
- Las organizaciones que decidan implementar una UC deben tener claro su concepto, estructura y funcionamiento ya que se trata de una entidad educacional creada para generar un proceso de aprendizaje permanente, conectado a la estrategia organizacional y que se enfoca en resultados.
- La implementación de una UC –que resulta posible en empresas de menor tamaño- no sólo ayuda a los empleados a obtener las competencias, conocimientos y habilidades que requieren para desempeñarse adecuadamente en su puesto, sino que –también- brinda a los líderes una visión más amplia del negocio, con lo cual, se planifica mejor las rutas de crecimiento al interior de la organización y el diseño de estrategias acordes al entorno competitivo de la empresa.

- La puesta en marcha de un negocio o proyecto requiere de una planificación estratégica, con el propósito de delimitar el camino, las acciones y estrategias a seguir para el logro de objetivos. Par ello, se deberán considerar todos los factores internos y externos que puedan afectar al desenvolvimiento óptimo del proyecto en el mercado.
- Resulta fundamental evaluar y precisar -previo a la implementación de la UC- aspectos como: la identidad, el alcance, la organización interna, la oferta educativa, la infraestructura, los indicadores de evaluación y el plan de marketing y comunicación a desarrollarse, puesto que son aspectos fundamentales para la vinculación de los aspirantes a la UC y el posicionamiento de la misma en el mercado. Asimismo, el análisis económico financiero del proyecto con el objeto de conocer o establecer su rentabilidad, el tiempo que llevará recuperar la inversión, el capital inicial necesario, y las posibles fuentes de financiación con las que podrá apalancarse la empresa.
- El estudio realizado en el Marco Investigativo, permitió evidenciar -mediante los análisis FODA, PEST y de las fuerzas competitivas de Porter- que existe una alta competencia en el mercado en el que se desenvuelve Gamboa Boxing, pero -a diferencia de otros negocios que compiten en esta industria- la empresa se encuentra en pleno proceso de expansión y cuenta con notables fortalezas y oportunidades que podrían aprovecharse e impulsarse como un factor diferenciador para el éxito del negocio y de futuros proyectos. Bajo este enfoque, la UC bien podría implementarse y convertirse en un factor diferenciador que genere una ventaja competitiva, basada en su equipo humano.

- La información obtenida de las encuestas realizadas a los consumidores objetivos, proporcionó una visión del perfil del cliente y de sus intereses en lo que respecta a la UC, generando -como resultado- el 100% de aceptación de los empleados para la implementación de la UC en Gamboa Boxing. Por tanto, el desarrollo de este modelo en la empresa, se deberá enfocar en brindar una propuesta de valor acorde a los objetivos de los consumidores estudiados, ofreciendo calidad en los programas y contenidos ofertados, infraestructura y soporte logístico adecuado, metodologías de aprendizaje innovadoras y un staff de facilitadores con experiencia y trayectoria.
- Por otro lado y de acuerdo con las entrevistas realizadas, se puede deducir que el surgimiento de una UC recae en la necesidad de obtener programas de formación que sean útiles a los objetivos y estrategias de la empresa. Además, su implementación puede generar grandes beneficios económicos, como el incremento en ventas, o el ahorro y mejoramiento de indicadores como la rotación de personal y las fallas en la producción. Sin embargo, antes de tomar la decisión de implementar una UC, la empresa debe evaluar si cumple con aspectos como: contar con procesos claros y especializados, diversas líneas de negocios, que exista convencimiento de la dirección y un real compromiso hacia la formación continua, así como la colaboración entre todas las unidades del negocio, ya que estos aspectos serán claves para el éxito de la UC.
- La información recabada en el Marco Investigativo, permitió evaluar – también- la posibilidad financiera que tiene la implementación de la UC en Gamboa Boxing, para lo cual se hizo un estudio real de la inversión inicial y se estimó un estado de resultados para los próximos cinco años de operación. A posteriori, se concluyó que es factible la implementación de la UC y que la

inversión inicial podrá ser recuperada en dos años, cinco meses y siete días a partir de su apertura.

- Finalmente, las condiciones nombradas anteriormente, serán modificadas si el entorno del mercado presenta diferencias con las variables estudiadas en la presente investigación. Por ello, tal como se expuso al inicio de este apartado, el trabajo se desarrolla a través de un plan de aprendizaje ya que los postulados planteados serán verificados con el mercado y en base a las experiencias que se adquieran en el campo.

## **IV.2 Propuestas**

A los efectos de dar cumplimiento al objetivo específico referente a la proposición de ideas para que la UC de Gamboa Boxing se desarrolle con éxito y dentro de las preferencias de los consumidores objetivos, se presentan –a continuación- los principales puntos a considerar en el desarrollo de la propuesta planteada:

### Modelo de UC

El modelo que se propone como guía para la UC de Gamboa Boxing, se centra –por una parte- en la estrategia del negocio, desarrollando una óptima planificación que permita cumplir con la propuesta de valor con la que se espera llegar a los clientes. Por otra parte, la cultura organizacional, porque definirá el marco de acción (filosofía, alcance, procesos y modelo de trabajo que tendrá la UC) en base a esa propuesta de valor que espera transmitir la empresa. Estos componentes –en los que se centra el modelo- ayudarán finalmente a establecer la estructura administrativa y operativa de la UC. En el siguiente cuadro se resume el modelo propuesto:

**Cuadro 34. Modelo de UC**



Fuente: Elaboración propia (2017)

### Alcance, misión y objetivos

Tal como se manifestó en el Marco Teórico, a la hora de estructurar una UC la empresa debe tener clara su necesidad y aplicación presente y futura dentro de la organización. De este modo, se podrá precisar la misión, los objetivos y el alcance de la UC en relación a la estrategia organizacional y los valores que la sustentan.

En el siguiente cuadro, se presentan algunos preceptos que definen los aspectos anteriormente mencionados:

**Cuadro 35. Alcance, misión y objetivos de la UC**

<b>Alcance</b>	El público objetivo de la UC, serán los empleados actuales y futuros de Gamboa Boxing. A futuro, se espera ampliar el alcance a otros segmentos de la cadena de valor de la empresa, tales como: clientes, proveedores, familiares de los empleados y aliados estratégicos del negocio.
<b>Misión</b>	Facilitamos el aprendizaje y desarrollo del talento humano para brindarle soporte a la estrategia de Gamboa Boxing y asegurar la incorporación de las mejores prácticas de trabajo.
<b>Objetivos principales</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Facilitar la transmisión de la cultura organizacional y los valores de Gamboa Boxing.</li><li>• Elevar el nivel de competencias laborales y personales de los colaboradores de Gamboa Boxing, a fin de mejorar la calidad de los servicios prestados en las diferentes unidades del negocio.</li><li>• Fortalecer la capacitación de los colaboradores de Gamboa Boxing, mediante programas innovadores y de educación continua, que respondan a las necesidades y retos específicos de cada puesto de trabajo.</li><li>• Motivar a los líderes de la organización a apoyar los procesos de formación, mediante una participación activa y directa.</li><li>• Lograr eficiencia operativa, apoyo al desempeño y una mejor planificación de las rutas de crecimiento al interior de la organización.</li></ul>

Fuente: Elaboración propia (2017)

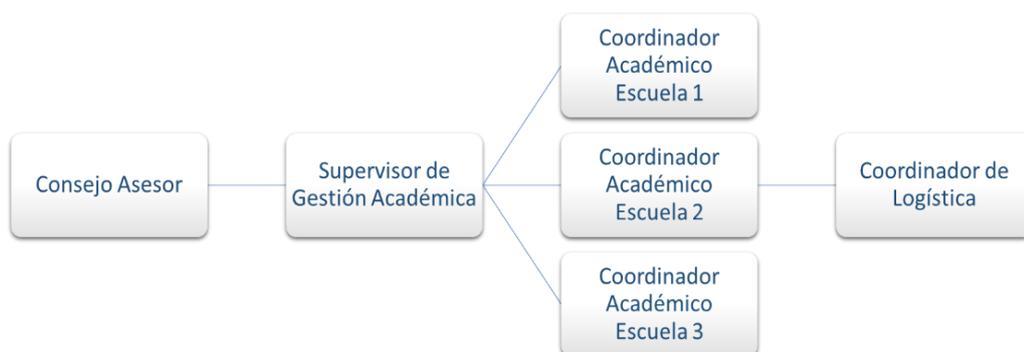
### Estructura administrativa

Con el objeto de lograr un adecuado funcionamiento de la UC, se deberá contar con una estructura organizativa que regule su operación y el establecimiento de políticas y procedimientos. También, será importante determinar un esquema para la selección del equipo de expertos y facilitadores que estará a cargo de la gestión de

conocimientos en la UC. A continuación se presentan algunas sugerencias respecto a los componentes principales de la estructura administrativa:

- **Organigrama:** dentro de la estructura organizativa se podría establecer un Consejo Asesor como órgano de gobierno, el cual estaría conformado por los accionistas de la empresa y asesores externos, y serían los responsables de la conexión permanente entre la estrategia de Gamboa Boxing y las actividades que se van a impartir. Dentro de este Consejo se designaría un Rector de la UC que podría ser el Gerente General de la empresa, por ser quien toma las decisiones estratégicas de la empresa, y además tiene experiencia en el área de capacitación y consultoría. Por otra parte, se podría asignar un responsable de la gestión académica de la UC, quien junto a los coordinadores de las diferentes escuelas, serán los encargados de estructurar las propuestas de formación y desarrollo de los colaboradores. Y finalmente, será importante establecer dentro de la estructura un responsable del control logístico para el correcto desarrollo de las diferentes actividades que se realicen en la UC. En el siguiente gráfico se muestra el organigrama propuesto:

**Cuadro 36. Organigrama propuesto para la UC**



Fuente: Elaboración propia (2017)

- **Políticas y procedimientos:** el establecimiento de políticas y procedimientos permitirá llevar una administración organizada de la UC, sobretodo porque Gamboa Boxing no sólo cuenta con una sede, sino que opera en diferentes sectores de la ciudad de Guayaquil y planea a mediano plazo expandirse a otras ciudades del país, por tanto es necesario mantener una oferta formativa estandarizada.
- **Staff de expertos y facilitadores:** la gestión del aprendizaje en la UC, está centrada en el equipo de expertos y facilitadores que se logre constituir, ya que de ellos dependerá principalmente la construcción, adaptación y transmisión del conocimiento a los usuarios de la UC. Por tanto, se deberá establecer un esquema para la selección y evaluación de los expertos y facilitadores tanto internos como externos. En el siguiente cuadro se muestra un modelo de este esquema:

**Cuadro 37. Expertos y facilitadores - Esquema de selección y evaluación**



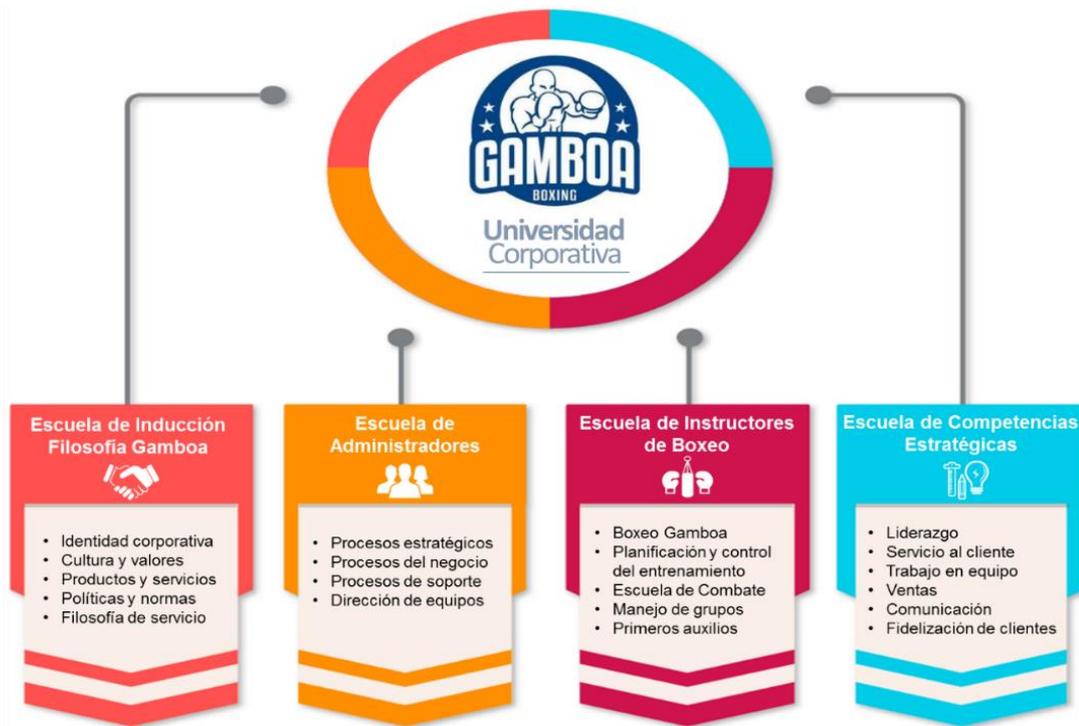
Fuente: Elaboración propia (2017)

## Estructura académica

La estructura académica involucrará todos los elementos de tipo formativo que deberán definirse a través de las competencias organizacionales y específicas a desarrollarse o fortalecer en cada una de las áreas de la empresa. A continuación se presentan algunas sugerencias respecto a los componentes principales de la estructura académica:

- **Modelo de formación:** implicará desarrollar un esquema mediante el cual se identificarán las necesidades de formación en la empresa, a los fines de estructurar la oferta formativa (programas, cursos y actividades) que tendrá la UC, y en base a esta oferta proponer un enfoque metodológico que garantice la eficacia de su desarrollo. En la UC de Gamboa Boxing, se propone identificar las necesidades de formación mediante el apoyo del Consejo Asesor, los Directores de Área y Coordinadores Académicos, quienes a su vez establecerán los recursos puntuales para que esas necesidades se vean satisfechas. Para el diseño de la oferta formativa se sugiere tomar en consideración: todos los aspectos claves del negocio (la estrategia, cultura corporativa, liderazgo, productos y servicios, entre otros), los conocimientos que requerirá un rol o perfil específico al momento y a futuro, y la integración de los programas con los ya cuenta la empresa. Y finalmente, para la transmisión de conocimientos un modelo de aprendizaje combinado (presencial más e-learning), puesto que se ajusta a los intereses de quienes serán los usuarios de la UC. En el siguiente cuadro, se muestran los principales programas que abarcará el modelo de formación de la UC de Gamboa Boxing:

**Cuadro 38. Modelo de formación de la UC**



Fuente: Elaboración propia (2017)

- **Diseño instruccional:** corresponde a la etapa de creación de contenido para los programas correspondientes a cada uno de los bloques de conocimiento que tendrá la UC. Para ello, se iniciará con la descripción de los objetivos de aprendizaje y desempeño, para posteriormente desglosar los temas que cubrirán cada uno de esos objetivos, la metodología de aprendizaje a utilizarse y las actividades de refuerzo y medición del conocimiento. En el siguiente cuadro se presenta un ejemplo de un plan de clases:

## Cuadro 39. Modelo de plan de clases

Escuela de Instructores de Boxeo		
<b>Módulo 2:</b> <b>PLANIFICACIÓN Y CONTROL DEL ENTRENAMIENTO</b>	<b>Dirigido a:</b> Instructores de Boxeo <b>Carga horaria:</b> 16 horas <b>Metodología:</b> Práctica – teórica <b>Objetivo:</b> Diseñar y planificar un entrenamiento de boxeo y acondicionamiento físico adaptado a las necesidades específicas del deportista. <b>Contenido:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Estructuras básicas de planificación del entrenamiento</li><li>• Microciclos, mesociclos y macrociclos</li><li>• La carga de entrenamiento</li><li>• Evaluación de la condición física</li><li>• Modalidades de entrenamiento especiales</li><li>• La planificación en función de clases de competición</li><li>• La preparación de las competiciones</li><li>• Evaluación y control del entrenamiento deportivo</li></ul>	
		

Fuente: Elaboración propia (2017)

- **Sistema de evaluación de resultados:** implica el establecimiento de modelos de evaluación antes, durante y posterior a la ejecución de cada programa. El esquema de evaluación de la UC de Gamboa Boxing, estará enfocado en la medición del conocimiento de los participantes a través de pruebas teóricas y prácticas para la aprobación de los programas, el grado medio de aplicación de los conocimientos y habilidades en el puesto, y la satisfacción de los participantes con las acciones formativas.

### Estructura operativa

El cumplimiento de las actividades propuestas para la UC, sólo podrán llevarse a cabo mediante una óptima gestión operativa que, facilite las herramientas, la infraestructura, los recursos y el soporte logístico adecuado para el desarrollo del

aprendizaje y de la administración de información para la toma de decisiones de quienes operan la UC. A continuación se presentan algunas sugerencias respecto a los componentes principales de la estructura operativa:

- **Infraestructura y tecnología:** comprende por una parte la infraestructura física, que incluye el lugar en donde se impartirán los conocimientos y los equipos de soporte logístico. Se sugiere al inicio de la operación de la UC de Gamboa Boxing, aprovechar el espacio físico con el que cuenta la empresa en dos de sus centros de boxeo (Gamboa Norte y Gamboa Puerto Azul), en donde se pueden acondicionar aulas de capacitación con una capacidad de hasta 30 personas. Posteriormente y según el crecimiento de la UC, se podrían construir otros espacios para la gestión del conocimiento. Por otra parte, la UC requerirá de infraestructura tecnológica como complemento a la formación presencial, para lo cual se podría implementar una plataforma LMS<sup>41</sup> que permitirá la creación de programas y recursos de apoyo en modalidad e-learning.
- **Soporte y control logístico:** según la cantidad de programas y actividades a realizarse en la UC, será necesario establecer un esquema de trabajo y control para su soporte logístico, de tal forma que se pueda coordinar el uso de los espacios de trabajo, materiales, alimentación, y todos aquellos servicios dirigidos al funcionamiento de la UC.
- **Presupuesto:** el presupuesto de la UC deberá incorporar el pago de honorarios de los facilitadores y expertos contratados de forma externa (en los casos que sea necesario), los gastos de los materiales formativos que se entregarán a los participantes (folletos, libros, bolígrafos, entre otros) y los gastos de logística.

---

<sup>41</sup> LMS es el acrónimo en inglés de *Learning Management System*, que podría traducirse como sistemas para la gestión de aprendizaje. Las plataformas LMS son espacios virtuales de aprendizaje orientados a facilitar la experiencia de capacitación a distancia.

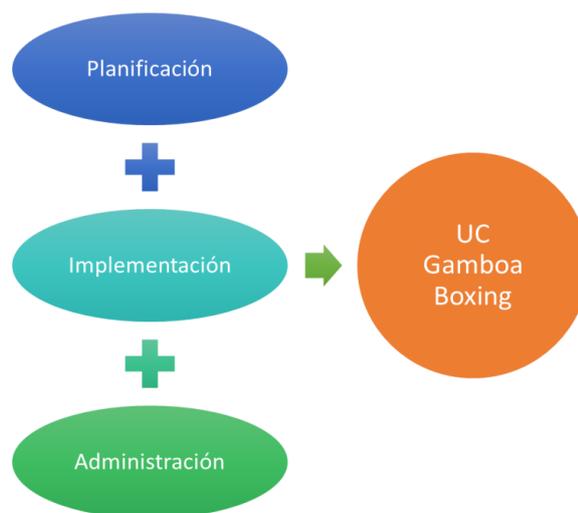
- **Alianzas y convenios:** será de gran aporte establecer alianzas con escuelas de negocios, universidades tradicionales y consultoras, para la gestión de programas ocasionales o que no puedan ser cubiertos por la UC, certificaciones y obtención de avales, ya que proporcionaría un valor diferenciado a la oferta formativa de la UC. Además, se podría –también– establecer alianzas con empresas de servicio que apoyen a la gestión logística, por ejemplo las empresas de alimentación.

#### Proceso de implementación de la UC

En base a los fundamentos teóricos revisados en el Marco Teórico y la información recabada de las entrevistas a expertos en el Marco Investigativo, se propone para la implementación de la UC de Gamboa Boxing, un proceso de tres fases que abarca la planificación, implementación y administración.

A continuación, se muestra un cuadro con el proceso de implementación y la descripción de cada etapa:

**Cuadro 40. Proceso de implementación de la UC**



Fuente: Elaboración propia (2017)

- **Etapa de planificación:** en esta etapa se construirán los parámetros generales para la operación de la UC de Gamboa Boxing, los cuales se establecerán en relación a la planificación estratégica de la empresa, a los fines de garantizar que los programas formativos a desarrollarse contribuyan a los objetivos organizacionales. Esta etapa comprenderá, la definición y establecimiento de las competencias organizacionales a desarrollarse, la medición del estado actual de los colaboradores en relación a esas competencias para identificar las brechas de aprendizaje que se necesitarán cubrir mediante los programas y actividades de formación, y finalmente, el diseño de la malla curricular que se ofertará en cada una de las escuelas de la UC.
- **Etapa de implementación:** en esta segunda etapa, se buscará instaurar las estructuras administrativas, académicas y de operación, las cuales serán los pilares para el funcionamiento de la UC. Esta etapa implicará el desarrollo de la oferta formativa, la selección y designación del equipo responsable de la gestión administrativa y de aprendizaje, el contenido de los programas, las herramientas de seguimiento y evaluación de resultados, el establecimiento de cronogramas de trabajo, el calendario de fechas y distribución para la ejecución de los programas, y por último la ejecución de los mismos.
- **Etapa de administración:** la última etapa de implementación de la UC, busca establecer procesos de administración y control para asegurar el mantenimiento del modelo. Esta etapa incluye, el control de las actividades logísticas, el monitoreo y evaluación de los programas, y el establecimiento de un esquema de mejora continua que permita la revisión anual de la oferta formativa en relación a los indicadores establecidos de los diferentes niveles de medición.

### **IV.3 Aportes para futuras investigaciones**

Una vez analizada la parte teórica e investigativa del presente trabajo, resulta importante formular ideas que sean de aporte a futuras investigaciones. Las mismas se exponen a continuación:

- Identificar cuántas empresas en el Ecuador han implementado una UC y analizar el impacto que han tenido en el clima laboral y a nivel económico.
- Efectuar un estudio que permita conocer cómo aprende una organización, cuáles son las metodologías más convenientes para la asimilación significativa de los conocimientos y el desarrollo de habilidades y de qué forma se aplica lo aprendido en el puesto de trabajo. Este estudio podría ayudar en la toma de decisiones respecto a la implementación o no de una UC.
- Realizar una prospectiva de las UC en los países de mayor desarrollo de las mismas, recabando información sobre las principales tendencias que las caracterizarán en los próximos diez años. Conocer mejor esta realidad poco estudiada puede ser una aportación valiosa para avistar mejor los retos que tendrán que asumir las organizaciones que cuenten con una UC o que deseen implementarla.
- Examinar vías posibles de colaboración para avanzar hacia la aprobación de certificados y títulos que validen la formación que adquieren los estudiantes de la UC.

El desarrollo de estas temáticas ayudará a promover espacios reflexivos e investigativos que pongan foco sobre la significación de la UC en las organizaciones y servir como base para la apertura de nuevas oportunidades de negocio. Asimismo,

deviene importante mencionar -nuevamente- que la implementación del negocio estudiado es posible y factible, y pese a existir variables que puedan generar incertidumbre, las mismas se podrán resolver en el campo de acción.

La puesta en marcha de un nuevo proyecto o negocio implica -para el emprendedor- estar dispuesto al riesgo e incertidumbre, pero lo suficiente preparado para asumir este reto.

En el campo de las UC como en los negocios en general, no existe un modelo ideal que pueda ser replicado para alcanzar el éxito, todo depende de la necesidad que tenga cada empresa y de sus posibilidades. El modelo ideal es aquel que le sirve a cada negocio y que aporta a sus objetivos estratégicos.

Este proyecto, representa un sueño anhelado desde hace algunos años atrás, que surgió a raíz de mi experiencia en capacitación y consultoría con diversas organizaciones; poco a poco va tomando forma y se consolida, segura de que será un aporte valioso para el crecimiento de las organizaciones de mi país y de una sociedad cada vez más preparada.

## BIBLIOGRAFÍA

### Libros

- Aguiar, I., Nieves, L., García, Y., Hernández, M., Ruiz, M., Santana, D., Verona, M. (2005). *Finanzas corporativas en la práctica*. Primera Edición. España: Delta, Publicaciones Universitarias.
- Allen, M. (2002). *The corporate university handbook: Designing, managing, and growing a successful program*. USA: Amacom.
- Allen, M. (2007). *The next generation of corporate universities: Innovative approaches for developing people and expanding organizational capabilities*. USA: Pfeiffer.
- Báez, C. (2000). *La comunicación efectiva*. Primera Edición. República Dominicana: Instituto Tecnológico de Santo Domingo.
- Bohlander, G., Sherman A. y Snell, S. (2004). *Administración de Recursos Humanos*. Decimosegunda Edición. México: Thomson Learning.
- Borello, A. (1994). *El Plan de Negocios*. España: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Borello, A. (2000). *El Plan de Negocios*. Colombia: McGraw-Hill / Interamericana de Colombia.
- Buendía, L., Colás P. y Hernández, F. (1997). *Métodos de investigación en Psicopedagogía*. Madrid: McGraw-Hill.
- Casado A. y Sellers, R. (2006). *Dirección de Marketing: Teoría y práctica*. España: Editorial Club Universitario.
- David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. Novena Edición. México: Pearson Educación.
- Díaz, L. (2005). *Análisis y planeamiento con aplicaciones a la organización policial*. Primera Edición. Costa Rica: EUNED.

- Dvoskin, R. (2004). *Fundamentos de Marketing*. Primera Edición. Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Fernández, A. (2004). *Dirección y Planificación Estratégicas en las empresas y organizaciones*. España: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Fernández, S. (2007). *Los proyectos de inversión*. Primera Edición. Costa Rica: Editorial Tecnológica de Costa Rica.
- Grande, I. (2005). *Marketing de los Servicios*. Cuarta Edición. España: Editorial ESIC.
- Grönroos, C. (1994). *Marketing y Gestión de Servicios*. España: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. Cuarta Edición. México: McGraw Hill.
- Jarvis, P. (2006). *Universidades Corporativas. Nuevos modelos de aprendizaje en la Sociedad Global*. España: Narcea S.A. de Ediciones.
- Kaplan, R. y Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*. USA: Harvard Business School Press.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2001). *Principles of Marketing*. Novena Edición. USA: Prentice Hall.
- Kotler, P. y Keller. (2012). *Dirección De Marketing*. Decimocuarta Edición. México: Pearson Educación.
- Kotler, P., Bloom, P. y Hayes, T. (2004). *El marketing de servicios profesionales*. España: Ediciones Paidós Ibérica S.A.
- Krajewski, L. y Ritzman, L. (2000). *Administración de operaciones, estrategia y análisis*. Quinta Edición. México: Pearson Educación.
- Lacasa, A. (2004). *Gestión de la comunicación empresarial*. España: Ediciones Gestión 2000.

- Martínez, D. y Milla, A. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Meister, J. (1998). *Corporate Universities: Lessons in Building a World-Class Work Force*. Segunda Edición. USA: McGraw-Hill.
- Ongallo, C. (2007). *Manual de comunicación: guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*. Segunda Edición. España: Editorial Dykinson S.L.
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup*. USA: Crown Publishing Group.
- Rodríguez, I., Bigné J., Küster, I., Rodríguez, I., Alet, J., García, S.,... Suárez, A. (2011). *Estrategias y técnicas de comunicación: Una visión integrada en el marketing*. España: Editorial UOC.
- Rubio, A. (2011). *Universidades Corporativas*. Primera Edición. España: LID Editorial.
- Siliceo, A. (2006). *Capacitación y desarrollo de personal*. Cuarta Edición. México: Editorial Limusa.
- Simon, L., Valle, R., Jackson, S. y Schuler, R. (2003). *La gestión de los RRHH*. Segunda Edición. España: Editorial McGraw-Hill.
- Werther, W. y Davis, K. (1995). *Administración de personal y recursos humanos*. España: McGraw-Hill Interamericana.
- Zorita, E. (2015). *El plan de negocio*. Primera Edición. España: ESIC Editorial.

### **Fuentes de internet**

- Alfaro, L. (2015). *La Universidad Corporativa en Latinoamérica: Sus funciones, impacto y evolución*. Información obtenida del sitio web: <http://www.virtualeduca.red/documentos/23/L.Alfaro%20Universidades%20corporativas%20virtualeduca2015%20lopealfa-itesm.pdf>, recuperado el 17/03/2017

Banco Central del Ecuador (2017). *Tasas de Interés junio 2017*. Información obtenida del sitio web: <https://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>, recuperado el 28/06/2017

Banco Mundial (2015). *Ecuador: panorama general*. Información obtenida del sitio web: <http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview>, recuperado el 19/05/2017

Blank, S. (2006). *The Four Steps to the Epiphany*. Información obtenida del sitio web: [https://web.stanford.edu/group/e145/cgi-bin/winter/drupal/upload/handouts/Four\\_Steps.pdf](https://web.stanford.edu/group/e145/cgi-bin/winter/drupal/upload/handouts/Four_Steps.pdf), recuperado el 10/01/2017

Blank, S. (2013). *Why the Lean Start-Up Changes Everything*. Información obtenida del sitio web: <https://hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything>, recuperado el 10/01/2017

CreceNegocios (2014). *La planeación estratégica*. Información obtenida del sitio web: <http://www.crecenegocios.com/la-planeacion-estrategica/>, recuperado el 09/04/2017

Dumorné, K. (2012). *Diagnóstico económico-financiero y planificación estratégica de tres centros de acopio de leche vinculados al centro de gestión de Paillaco, región de los Ríos, Chile, estudio de casos*. Información obtenida del sitio web: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013b/1348/1348.pdf>, recuperado el 25/04/2018.

El Telégrafo (2011). *Resultados del Censo 2010 revelan una nueva cara de Ecuador*. Información obtenida del sitio web: <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/informacion-general/1/ecuador-tiene>, recuperado el 19/05/2017

El Universo (2016). *Reconstrucción le costará a Ecuador \$ 3.344 millones, según Gobierno*. Información obtenida del sitio web: <http://www.eluniverso.com/noticias/2016/06/01/nota/5611143/terremoto-ecuador-restara-su-economia-07-segun-secretaria>, recuperado el 19/05/2017

Ferrer, E. (2009). *Universidades Corporativas, políticas y alianzas estratégicas*. Información obtenida del sitio web: <http://pdfs.wke.es/1/0/8/2/pd0000031082.pdf>, recuperado el 10/02/2017

FMK (2011). *El marketing de servicios*. Información obtenida del sitio web: <http://www.foromarketing.com/el-marketing-de-servicios/>, recuperado el 12/04/2017

Ilie, C. (2014). *Universidades Corporativas: Nuevos desafíos, nuevas oportunidades*. Información obtenida del sitio web: <http://revistas.upcomillas.es/index.php/revistaicade/article/view/4712/4527>, recuperado el 24/04/2017

INEC (2017). *Contador poblacional*. Información obtenida del sitio web: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas/>, recuperado el 23/03/2017

Lexis (2015). *Ley del deporte, educación física y recreación*. Información obtenida del sitio web: <http://www.deporte.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/03/Ley-del-Deporte.pdf>, recuperado el 19/05/2017

Lorenzatti, M. (2000). *La Universidad Corporativa llegó para quedarse*. Información obtenida del sitio web: <http://www.americlearningmedia.com/edicion-006/72-analisis/320-la-universidad-corporativa-llego-para-quedarse>, recuperado el 15/03/2017

Megias, J. (2013). *El fin de los planes de negocio*. Información obtenida del sitio web: <http://javiermegias.com/blog/2013/08/el-fin-de-los-planes-de-negocio/>, recuperado el 10/01/2017

Paulise, L. (2013). *¿Plan de Negocios o Lean Startup?* Información obtenida del sitio web: <http://blogs.infobae.com/pymes/2013/12/03/plan-de-negocios-o-lean-startup/>, recuperado el 10/01/2017

Ramos, D. (2015). *Desarrollo del concepto de Universidad Corporativa como estrategia de negocio en la Universidad de la Sabana*. Información obtenida del sitio web: [http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/14071/2/DESARROLLO%20DEL%20TRABAJO%20DE%20GRADO%20\(U%20CORPORATIVA\).pdf](http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/14071/2/DESARROLLO%20DEL%20TRABAJO%20DE%20GRADO%20(U%20CORPORATIVA).pdf), recuperado el 15/03/2017

Rodríguez, G. (2017). *La cultura del aprendizaje en universidades corporativas. Parte 9: origen de las universidades corporativas*. Información obtenida del sitio web: <http://lorbada.com/es/la-cultura-del-aprendizaje-en-universidades-corporativas-parte-9-origen-de-las-universidades-corporativas>, recuperado el 24/04/2017

Rubio, A. (2009). *Universidad Corporativa Overlap*. Información obtenida del sitio web: <https://es.slideshare.net/antoniorubio/universidad-corporativaDEF>, recuperado el 24/04/2017

Sáenz, M. (2016). *Los 10 pilares para construir una universidad corporativa*. Información obtenida del sitio web: <http://www.observatoriorh.com/formacion/los-10-pilares-para-construir-una-universidad-corporativa.html>, recuperado el 20/03/2017

Sosa, A. (2015). *Se perdió el 2016, ¿y el 2017?* Información obtenida del sitio web: <http://www.elcomercio.com/opinion/analisis-economia-cesaraugustososa-crecimiento-ecuador.html>, recuperado el 19/05/2017

SUMAQ (2011). *Informe Sumaq sobre Formación Ejecutiva y Universidades Corporativas en América Latina*. Información obtenida del sitio web: <http://sumaq.org/sites/default/files/INFORME%20SUMAQ%20.pdf>, recuperado el 10/02/2017

Tecnológico de Monterrey (2017). *Universidad Corporativa*. Información obtenida del sitio web: <http://www.circulotec.com/web/guest/universidad-corporativa>, recuperado el 19/03/2017

Uson (2017). *Evaluación del programa de capacitación*. Información obtenida del sitio web: <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/19059/Capitulo4.pdf>, recuperado el 25/04/2017

Viltard, L. (2013). *Universidad Corporativa. Una explicación de su existencia*. Información obtenida del sitio web: [http://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/reee10/BR10\\_04.pdf](http://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/reee10/BR10_04.pdf), recuperado el 16/02/2017

# ANEXOS

## ANEXO I

### FORMULARIO DE ENCUESTA AL CONSUMIDOR OBJETIVO

**UNIVERSIDAD CORPORATIVA**  
**Ideas para su implementación en Gamboa Boxing, Guayaquil, Ecuador**  
*Autor: Ing. Beatriz Zúñiga Delgado*  
*beatriz.zuniga.coach@gmail.com*

#### **Objetivos y marco en el que se realiza esta encuesta**

Esta encuesta se realiza dentro del marco de una tesis de MBA a ser presentada en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Palermo, Argentina. No cuenta con otro fin que el de estudiar y profundizar el estado del tema bajo revisión.

#### **Aclaraciones**

La información contenida en esta encuesta será tratada bajo la mayor confidencialidad y su utilización será solamente académica.

En caso de no poder contestar alguna de las preguntas, se agradece que sea completado el resto del formulario para permitir continuar con la investigación.

#### **Nombre:**

**Edad:** 18 a 25 años..... 26 a 35 años..... 36 a 49 años..... más de 50 años.....

**Género:** Masculino..... Femenino.....

#### **Cargo en la empresa:**

#### **Fecha en la que se completa esta encuesta:**

#### **1. ¿Cuál es su nivel de estudios?**

- a) Sin estudios finalizados.....
- b) Estudios primarios.....
- c) Estudios secundarios.....
- d) Estudios universitarios.....
- e) Estudios post universitarios (máster, doctorado).....

#### **2. ¿Cuántos años tiene trabajando en la empresa Gamboa Boxing?**

- a) Menos de 1 año.....
- b) 1 a 2 años.....
- c) 3 a 5 años.....

- d) 5 a 7 años.....
- e) Más de 7 años.....

**3. ¿Conoce la misión, visión y valores corporativos de Gamboa Boxing?**

- a) Si.....
- b) No.....

**4. ¿Cómo considera el ambiente en su área de trabajo?**

- a) Muy bueno.....
- b) Agradable.....
- c) Regular.....
- d) Desagradable.....

**5. ¿Tiene claro los objetivos y metas de su cargo o área de trabajo?**

- a) Si.....
- b) No.....

**6. ¿Cumple con el cronograma de actividades programado para su puesto?**

- a) Siempre.....
- b) Casi siempre.....
- c) Algunas veces.....
- d) Nunca.....

**7. ¿Ha recibido algún programa de capacitación por parte de su empresa?**

- a) Si.....
- b) No.....

Mencione \_\_\_\_\_ alguno/s \_\_\_\_\_ de  
ellos:.....

**8. ¿Cuántas veces en el año ha sido capacitado por su empresa?**

- a) Ninguna.....
- b) 1 a 2 veces.....
- c) 3 a 4 veces.....
- d) 5 a 6 veces.....
- e) 7 a más.....

**9. ¿Los programas de capacitación que ha recibido en su empresa han sido de acuerdo a las funciones que realiza?**

- a) Si.....
- b) No.....
- c) Algunas veces.....

**10. ¿Qué conocimientos o habilidades considera necesarias fortalecer para cumplir eficientemente sus funciones?**

- a) Conocimiento de la cartera de productos y servicios.....
  - b) Administración.....
  - c) Servicio al cliente.....
  - d) Comunicación.....
  - e) Ventas.....
  - f) Trabajo en equipo.....
  - g) Planificación deportiva.....
  - h) Primeros auxilios.....
  - i) Otras (menciónelas)
- .....

**11. ¿Le gustaría recibir programas de capacitación continua para el desarrollo de su carrera en la empresa?**

- a) Si.....
- b) No.....

**12. En caso que su respuesta anterior sea NO, indique los motivos (marque los que corresponda):**

- a) Poco tiempo disponible.....
- b) Está cursando otros estudios.....
- c) Insatisfacción en capacitaciones anteriores impartidas por la empresa.....
- d) Otro (menciónelo).....

**13. ¿Sabe qué es una Universidad Corporativa?**

- a) Si.....
- b) No.....

**14. ¿Le gustaría que Gamboa Boxing implemente un centro educativo para la capacitación y desarrollo de sus empleados?**

- a) Si.....
- b) No.....

**15. En caso que su respuesta a la pregunta anterior sea NO ¿Cuál sería el motivo?**

- a) No creo que aporte un valor.....
- b) No estoy interesado en capacitarme.....
- c) No aporta a mis objetivos personales.....
- d) Implicaría invertir parte de mi tiempo.....
- e) Otro (menciónelo).....

**16. ¿Estaría dispuesto a asistir a cursos de capacitación fuera de su horario de trabajo?**

- a) Si.....
- b) No.....

**17. ¿Qué tipo de metodología de aprendizaje prefiere a la hora recibir un programa de capacitación?**

- a) Presencial (en el aula)
  - b) E-learning (formación online)
  - c) Ambas metodologías (presencial más e-learning)
  - d) Otras.....
- ....

**18. Es importante para nosotros conocer qué piensa acerca de la implementación de un centro educativo en Gamboa Boxing para la capacitación y desarrollo de su personal. Agradecemos sus comentarios y opiniones finales.**

.....

.....

.....

.....

## ANEXO II

### COMENTARIOS / OPINIONES DE LOS ENCUESTADOS

Se presentan a continuación las opiniones personales de los empleados encuestados de Gamboa Boxing acerca de la implementación de una UC en la empresa:

NOMBRE	COMENTARIOS / OPINIONES FINALES
Estefanía Gordillo	Si sería interesante poder implementar un centro educativo, ya que por el giro del negocio de la empresa se hace necesario para mantener satisfechos tanto a los clientes internos como externos.
Gerardo	Si considero que sería de gran aporte para el desarrollo de los empleados.
Pamela	Sería beneficioso porque fortalecería más nuestro compromiso como empleados y nos permitiría tener un lugar en donde adquirir más conocimientos para el correcto desempeño de funciones en la empresa.
Jean Carlos B.	Implementar un centro educativo ayudaría a que todos los empleados puedan desarrollar mejores competencias para su puesto de trabajo y comprometerse con los objetivos y tareas asignadas.
Rafael Mancilla	Creo que es importante implementar un centro educativo en la empresa o la creación de un departamento de recursos humanos que incluya la capacitación y desarrollo del personal, mucho más ahora que la empresa tiene planeado abrir dos locales más en este año y se estaría incorporando personal nuevo al cual hay que alinear a la filosofía de la empresa.
Jaime	Es de mucha importancia para poder actualizarnos en conocimientos.
Gabriela Bravo	Gamboa Boxing es un buen lugar para trabajar pero no todos los colaboradores están alineados a los objetivos que tienen sus accionistas y por tanto falta reforzar el compromiso y las competencias para cumplir eficientemente con sus funciones, por ello, implementar un centro educativo si sería de gran importancia.
Hernan Macías	Si estoy de acuerdo porque nos ayudaría a estar más actualizados en las áreas que necesita el negocio, para el cumplimiento de nuestras funciones y para brindar un mejor servicio a los clientes.
Karen Cabrera	Pienso que es ideal poder implementar una Universidad Corporativa en la empresa, tengo claro su concepto y creo que sería una oportunidad para Gamboa ya que en la ciudad no existen otros gimnasios con esta propuesta de valor y el personal de acá al ser tan diverso a nivel académico podría alinearse si la capacitación se maneja de forma planificada.
Luis A.	Si, me gustaría poder asistir a más capacitaciones en la empresa.
Fabricio	Si creo que sería importante para la empresa, pero al momento no es una prioridad para mí porque estoy realizando otros estudios y eso me demanda mucho tiempo. En todo caso de implementarse, que las capacitaciones sean dentro del horario de trabajo o con previa coordinación..
Dario	Si porque permitiría que el personal pueda adquirir más conocimientos y desarrollar las habilidades que necesita para cumplir con su función en la empresa y para atender mejor a los clientes.
Vicente López	Si porque beneficiaría a los empleados y nos actualizaría en conocimientos.
Luis R.	Si sería bueno, ya que es importante que la empresa nos capacite constantemente.
Karem	Sería ideal para poder actualizar nuestros conocimientos y desarrollar las competencias que exige el negocio.
Luis Nieto	Sería ideal para poder para que los empleados podamos desarrollar más habilidades que aporten al negocio y adicionalmente que nos sirva para desarrollar nuestra carrera dentro del negocio, es decir poder aspirar a otros cargos en la empresa.
Andrés	Para mí sería muy importante porque es una oportunidad para estudiar y aprender nuevos conocimientos, ya que actualmente por temas personales y económicos no he podido continuar con mis estudios universitarios.
Ramiro Quiñonez	Ninguna opinión.
Hugo	No tengo mucho tiempo como empleado en la empresa y trabajo a medio tiempo, pero creo que podría ayudar mucho para alinear a todos los instructores a un mismo formato de trabajo y para la capacitación en otras áreas.
Jackson Q.	Si resultaría beneficioso para los empleados.
Vanessa Rodriguez	Es necesario que la empresa implemente un centro de educación interno o al menos un departamento de recursos humanos que se encargue de la gestión del personal porque con en el caso de los administradores por todas las tareas operativas que tenemos que hacer, el tiempo no nos alcanza para atender a las necesidades del personal. Además no todos los empleados tienen claros los objetivos de la empresa y necesitan reforzar más su compromiso.
Ramón Vecilla	Creo que es beneficioso para el personal, ya que no todos los empleados en la empresa cuentan con el mismo nivel académico o necesario para el cumplimiento de sus funciones. En mi caso, yo si estaría interesado en asistir a los programas de capacitación pero por ahora sólo podría hacerlo dentro del horario de trabajo ya que por temas de estudios no tengo más tiempo disponible.
Francisco V.	Tengo menos de un año de trabajo en la empresa, no podría dar más comentarios al respecto porque no sé como se ha venido manejando la capacitación y desarrollo de los empleados.
Yomayra Falcones	Me parece una buena propuesta, puesto que la empresa se encuentra actualmente en plena expansión y se necesita de mayor capacitación para cumplir con los objetivos del negocio y alinearse a la filosofía corporativa.

## ANEXO III

### GUÍA DE ENTREVISTAS A INFORMANTES-CLAVE

#### Detalle de los entrevistados

Se muestra –a continuación- el perfil detallado de cada uno de los entrevistados:

Nombre y Apellido	País de origen	Posición / Antecedentes	Entrevista		
			Fecha	Modo	Duración
Raúl Gamboa	Ecuador	Gerente General de Gamboa Boxing	12/2/2017	Personal	1 hora
Niels Sáenz (N.F.)	Ecuador	Miembro del Directorio de UC Sweet & Coffee	10/03/2017	Skype	45 minutos
Daniel Peñaloza	Ecuador	Consultor y asesor especializado en UC	19/5/2017	Skype	45 minutos

Fuente: Elaboración propia (2017)

#### Diseño de la entrevista a Gerente General de Gamboa Boxing

- ¿Cuáles son los objetivos generales que tiene Gamboa Boxing para los próximos 3 años?
- ¿Tiene misión, visión y valores definidos Gamboa Boxing y estos son conocidos por todos los miembros de la organización?
- ¿Existen indicadores de rendimiento para cada una de las áreas de la empresa?
- ¿Cuáles son las competencias principales que debe tener o desarrollar un colaborador de Gamboa Boxing?
- ¿Qué programas de capacitación se imparten actualmente en su empresa?
- ¿Cuánto tiempo destina su empresa (al año) para la capacitación de los empleados?
- ¿Cuánto destina aproximadamente del presupuesto de la empresa para la capacitación anual?
- ¿Su empresa mantiene algún tipo de convenio con centros de capacitación o universidades tradicionales para la formación de sus empleados?
- ¿Sabe que es una Universidad Corporativa (UC)? De ser afirmativa su respuesta ¿qué percepción tiene de su concepto?
- ¿Cree que podría ser viable la implementación de una UC en Gamboa Boxing?
- ¿Cuáles serían las áreas principales en las que le gustaría que se enfocara su UC?

### **Diseño de la entrevista a Director o Responsable de una UC**

- ¿Cuáles fueron los motivos para implementar una Universidad Corporativa (UC) en su organización?
- ¿Cuál es la estructura general que tiene la UC de su organización?
- ¿Cuál es la infraestructura física y tecnológica que ha requerido la UC?
- ¿Cuáles son los principales programas que oferta la UC?
- ¿Se ha fortalecido el compromiso de los empleados con la implementación de la UC?
- ¿Qué competencias empresariales de los empleados se han logrado desarrollar a través de los programas de la UC?
- ¿Cuáles son los principales indicadores que han permitido evaluar los beneficios de la UC?

### **Diseño de la entrevista a Experto en UC**

- ¿Cuántas Universidades Corporativas (UC) conoce en Ecuador?
- ¿Cuáles son los aspectos más importantes que considera que se deben tomar en cuenta al implementar una UC?
- ¿A cuántas empresas ha asesorado para la implementación de una UC?
- ¿Qué beneficios a nivel de costos y de productividad ha detectado en las empresas que implementaron la UC?
- ¿Qué otros beneficios considera que puede traer la implementación de una UC?
- ¿Cuál es la estructura que comúnmente se implementa en las UC?
- ¿Cuánto tiempo toma en promedio la implementación de una UC?
- ¿Según su criterio la UC es aplicable sólo a grandes empresas o también puede ser factible su implementación en pymes?

# CURRICULUM VITAE

**BEATRIZ ESTEFANÍA ZÚÑIGA DELGADO**

## **FORMACIÓN ACADÉMICA:**

MBA - MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
Universidad de Palermo  
Buenos Aires – Argentina, 2017

INGENIERA COMERCIAL, ESPECIALIZACIÓN EN RR.HH.  
Universidad del Pacífico  
Guayaquil – Ecuador, 2015

COACH ONTOLÓGICO CERTIFICADA  
Cocrear Internacional  
Buenos Aires – Argentina, 2014

## **EXPERIENCIA PROFESIONAL:**

DIRECTORA EJECUTIVA  
GVC Consultores Asociados  
Guayaquil – Ecuador  
Periodo: Enero 2014 – Enero 2017

SUPERVISORA DE GESTIÓN EMPRESARIAL  
GVC Consultores Asociados  
Guayaquil – Ecuador  
Periodo: Mayo 2009 – Diciembre 2013

ASESORA, CAPACITADORA Y COACH  
Áreas de especialidad: Gestión del Talento Humano, Desarrollo Personal, Imagen y Cultura Corporativa, Emprendimiento y Liderazgo Femenino.  
Empresas asistidas: Hamburg Süd, Escala, Investeam, Cooperativa Juventud en Progreso, Ecuaimco, Centro Educativo Naciones Unidas, Cegacorp, entre otras.  
Guayaquil, Ecuador  
Periodo: Enero 2013 a la Actualidad

## **PRINCIPALES CONGRESOS Y SEMINARIOS:**

- DESIGN THINKING & STORYDOING. Universidad de Palermo. Buenos Aires – Argentina. Noviembre 2016 (8 horas).
- LIDERANDO UN MUNDO GLOBAL, LATINOAMERICA Y EUROPA. CLADEA – ESADE. Barcelona – España. Septiembre 2014 (24 horas).

- PASADO, PRESENTE Y FUTURO DE AMÉRICA LATINA. CLADEA – EBAPE. Río de Janeiro – Brasil. Octubre 2013 ( 24 horas).
- PROGRAMA DE EMPRENDIMIENTO 3 DAY STARTUP. Conquito. Quito – Ecuador. Mayo 2013 (24 horas).
- INNOVACIÓN Y DESARROLLO EMPRESARIAL. CLADEA – SUAGM. San Juan – Puerto Rico. Septiembre 2011 (24 horas).
- PROGRAMA INTERNACIONAL DE MARKETING Y VENTAS. Universidad Santa María de Chile. Guayaquil – Ecuador. Junio 2009 (32 horas).
- VENTAS, SUPERVISIÓN Y MANAGEMENT PARA MANDOS MEDIOS. Instituto Universitario Escuela Argentina de Negocios. Buenos Aires – Argentina. Febrero 2009 (36 horas).

### **PUBLICACIONES:**

- MAXIMIZACIÓN DEL APRENDIZAJE EN EL AULA A TRAVÉS DEL COACHING ONTOLÓGICO. Revista Latinoamericana de Escuelas de Administración CLADEA. Octubre 2013.
- UNIVERSIDADES CORPORATIVAS NUEVOS SISTEMAS DE CAPACITACIÓN EN EMPRESAS FAMILIARES DE AMÉRICA LATINA, MODELO SWEET & COFFEE. Revista Latinoamericana de Escuelas de Administración CLADEA. Octubre 2012.