

Universidad Católica de Santa María

Facultad de Ciencias e Ingenierías Físicas y Formales

Escuela Profesional de Ingeniería Industrial



**“DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE MEJORA EN EL ÁREA DE
PLANIFICACIÓN PARA EL INCREMENTO EN LA RENTABILIDAD
DE UNA EMPRESA CONSULTORA Y CAPACITADORA EN LA
CIUDAD DE AREQUIPA”**

Tesis presentada por el bachiller:
Delgado Yépez, Diandra Giomara

Para optar el Título Profesional de:
Ingeniero Industrial

Asesor:
Ing. Delgado Montesinos, Max

Arequipa - Perú

2018

FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERIAS FISICAS Y FORMALES
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERIA INDUSTRIAL



INFORME DICTAMINATORIO
DE BORRADOR DE TESIS

VISTO

EL BORRADOR DE TESIS TITULADO:

DIAGNOSTICO Y PROPUESTA DE MEJORA EN EL AREA DE
PLANIFICACION PARA EL INCREMENTO EN LA RENTABILIDAD
DE UNA EMPRESA CONSULTORA Y CAPACITADORA EN LA
CIUDAD DE AREQUIPA

PRESENTADO POR EL (LA) BACHILLER:

DIANDRA GOMARA DELGADO YEPEZ

NUESTRO DICTAMEN ES:

OBSERVACIONES: SE SUGIERE CAMBIO DEL TITULO
EN LUGAR DE INCREMENTO DE UTILIDADES
INCREMENTO DE RENTABILIDAD

Arequipa, _____ del 2018.

JURADO DICTAMINADOR

Nombre: Cesar Valdivia
Herencia


Código: 2473

JURADO DICTAMINADOR

Nombre: Max Delgado M

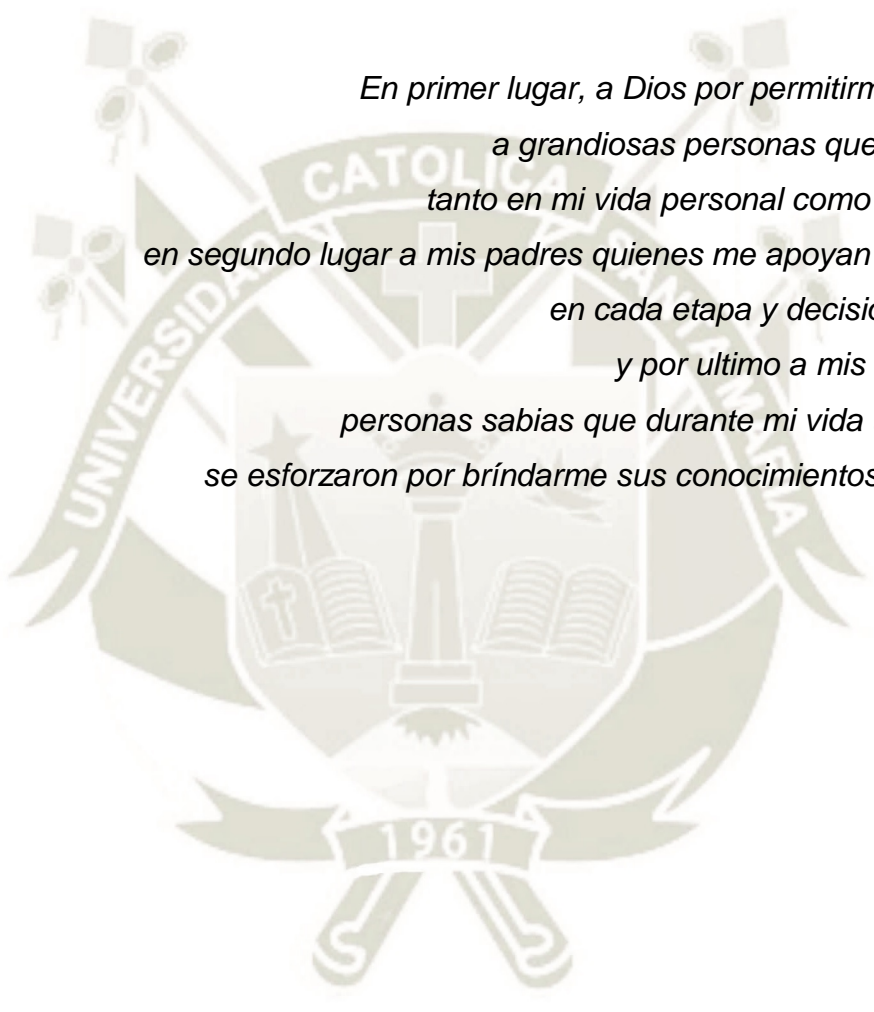
Código: 1258

DEDICATORIA



*Dedico esta tesis con mucho cariño
a mis padres y familia,
quienes me apoyan constantemente en cumplir
mis objetivos y metas planteados.*

AGRADECIMIENTOS



*En primer lugar, a Dios por permitirme encontrar
a grandiosas personas que me apoyan
tanto en mi vida personal como profesional,
en segundo lugar a mis padres quienes me apoyan y respaldan
en cada etapa y decisión que tome
y por ultimo a mis formadores,
personas sabias que durante mi vida universitaria
se esforzaron por bríndarme sus conocimientos adquiridos.*

ÍNDICE GENERAL

1. CAPÍTULO I ANTECEDENTES DEL TRABAJO	1
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1.1. Descripción del Problema.....	1
1.1.2. Tipo del Problema de Investigación.....	2
1.1.3. Interrogantes Básicas.....	2
1.2. OBJETIVOS DEL ESTUDIO	3
1.2.1. Objetivo General.....	3
1.2.2. Objetivos Específicos	3
1.3. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO.....	3
1.3.1. Justificación Económica	3
1.3.2. Justificación Profesional	3
1.3.3. Justificación Académica	4
1.3.4. Justificación Social	4
1.3.5. Campo, Área y Línea.....	4
1.4. VARIABLES E INDICADORES	5
1.5. HIPÓTESIS.....	5
1.6. LIMITACIONES.....	5
1.6.1. ¿Qué se quiere hacer?.....	5
1.6.2. ¿Dónde se va a realizar el estudio?	5
1.6.3. ¿Cuánto tiempo va a demorar el estudio?.....	6
1.7. PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO	6
1.7.1. Técnicas	6
1.7.2. Instrumentos.....	6
1.7.2.1. Entrevista:	6
1.7.2.2. Encuestas:.....	7
1.7.2.3. Análisis documental	7
1.7.3. Población.....	7
1.7.4. Estrategia	8
1.7.4.1. Contacto con la zona de estudio	8
1.7.4.2. Toma de datos	8
1.7.4.3. Análisis y procesamiento de Datos	8
1.7.5. Criterios para el manejo de resultados	8
2. CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	9
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	9
2.1.1. PRIMER ANTECEDENTE.....	9
2.1.2. SEGUNDO ANTECEDENTE.....	9
2.1.3. TERCER ANTECEDENTE.....	10
2.1.4. CUARTO ANTECEDENTE.....	10
2.2. MARCO CONCEPTUAL	11
2.2.1. Terminología	11
2.2.1.1. Modalidad online asincrónico	11
2.2.1.2. Propuesta	11
2.2.1.3. Recurso Humano	11
2.2.1.4. Estrategia	11
2.2.1.5. Planificación	12
2.2.1.6. Coordinación	12

2.2.1.7. Indicadores de Desempeño.....	12
2.2.1.8. Consultoría.....	12
2.2.1.9. Satisfacción.....	12
2.2.1.10. Capacitación.....	13
2.2.1.11. Procedimiento.....	13
2.2.1.12. Competencia.....	13
2.2.1.13. Rotación del Personal.....	13
2.2.1.14. Brochure.....	14
2.2.1.15. Deficiencias.....	14
2.2.1.16. Análisis Costos beneficio.....	14
2.2.2. <i>DIAGRAMA DE ISHIKAWA</i>	15
2.2.2.1. DEFINICIÓN.....	15
2.2.2.2. MÉTODO DE LAS 5 M'S.....	16
2.2.3. <i>Análisis de Data</i>	16
2.2.4. <i>Análisis de Capital Humano</i>	17
2.2.5. <i>Diagrama de Análisis de Procesos</i>	18
2.2.6. <i>Estudio de Mercado</i>	19
2.2.7. <i>Capacitaciones</i>	24
2.2.8. <i>Poka Yoke</i>	27
2.2.9. <i>Cronograma</i>	28
2.2.10. <i>Equipo de Gestión</i>	29
2.2.11. <i>Seguimiento y control</i>	31
3. CAPÍTULO III ANÁLISIS SITUACIONAL.....	33
3.1. LA EMPRESA.....	33
3.1.1. <i>RUBRO</i>	33
3.1.2. <i>ACTIVIDAD PRINCIPAL</i>	33
3.1.3. <i>BREVE RESEÑA HISTÓRICA</i>	33
3.1.4. <i>MISIÓN</i>	34
3.1.5. <i>VISIÓN</i>	34
3.1.6. <i>VALORES</i>	34
3.1.7. <i>ORGANIGRAMA</i>	35
3.1.8. <i>DESCRIPCIÓN DE AREAS FUNCIONALES</i>	40
3.1.9. <i>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DEL AREA DE PLANIFICACIÓN:</i> 44	
3.1.9.1. DENOMINACIÓN DEL CARGO:.....	44
3.1.9.2. DENOMINACIÓN DEL CARGO:.....	45
3.1.9.3. DENOMINACIÓN DEL CARGO:.....	46
3.1.9.4. DENOMINACIÓN DEL CARGO:.....	47
3.1.9.5. DENOMINACIÓN DEL CARGO:.....	48
3.1.9.6. DENOMINACIÓN DEL CARGO:.....	49
3.2. ENTORNO MACROECONÓMICO.....	49
3.2.1. <i>ANÁLISIS PESTEL</i>	50
3.3. ENTORNO MICROECONÓMICO.....	56
3.3.1. <i>DEMANDA</i>	56
3.3.2. <i>CLIENTES</i>	59
3.3.3. <i>PROVEEDORES</i>	59
3.3.4. <i>COMPETENCIA</i>	59
3.4. ANÁLISIS FODA.....	63
3.4.1. <i>Fortalezas</i>	63

3.4.2. Oportunidades.....	64
3.4.3. Debilidades.....	64
3.4.4. Amenazas	65
3.5. ANÁLISIS PORTER	67
3.5.1. Amenaza de entrada de Nuevos Competidores.....	67
3.5.2. Amenaza de Ingresos de Productos Sustitutos.....	68
3.5.3. Poder de Negociación de los Proveedores	68
3.5.4. Poder de los Consumidores	68
3.5.5. La Rivalidad entre Competidores	68
3.6. ANÁLISIS DE DATA.....	69
3.6.1. Cantidad de Programas Realizados.....	69
3.6.2. Cantidad de Programas Aperturados por Área	70
3.6.3. Cantidad de Alumnos Matriculados.....	72
3.6.4. Cantidad de Alumnos Matriculados Por Área.....	73
3.6.5. Programas Cancelados	75
3.7. ANÁLISIS DE CAPITAL HUMANO.....	77
3.7.1. CALIDAD DE SERVICIO.....	77
3.7.1.1. Población.....	80
3.7.1.2. Muestra	80
3.7.1.3. Técnica.....	80
3.7.1.4. Herramienta.....	80
3.7.1.5. Resultados	82
3.7.2. ENCUESTA AL PERSONAL	90
3.7.2.1. METODOLOGÍA DE RECOLECCIÓN:	90
3.7.2.2. METODOLOGÍA DE PROCESAMIENTO DE DATOS	91
3.7.2.3. HERRAMIENTA:	91
3.7.2.4. INFORMACIÓN OBTENIDA.....	92
3.8. ANÁLISIS DEL PROCESO	102
3.8.1. DESCRIPCIÓN.....	103
3.8.2. FLUJOGRAMA AREA PLANIFICACIÓN.....	105
3.8.3. IDENTIFICACIÓN DE DEFICIENCIAS.....	112
3.9. IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS	113
3.10. MEDICIÓN DE INDICADORES.....	115
4. CAPÍTULO IV PROPUESTA DE MEJORA.....	116
4.1. OBJETIVO DE LA PROPUESTA.....	116
4.2. IDENTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA	116
4.2.1. ANÁLISIS DE LOS PROBLEMAS.....	116
4.2.2. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN.....	118
4.2.3. SELECCIÓN DE LA MEJOR PROPUESTA.....	121
4.2.4. ANÁLISIS DE LA PROPUESTA.....	122
4.3. DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....	123
4.3.1. INSTRUCTIVO ESTUDIO DE MERCADO	123
4.3.1.1. OBJETIVO.....	123
4.3.1.2. ALCANCE	123
4.3.1.3. REFERENCIAS.....	123
4.3.1.4. DIAGRAMA DE FLUJO.....	123
4.3.1.5. DESARROLLO.....	126
4.3.2. INSTRUCTIVO FRECUENCIA EN LANZAMIENTO DE CURSOS	

4.3.2.1. OBJETIVO.....	129
4.3.2.2. ALCANCE	129
4.3.2.3. REFERENCIAS.....	129
4.3.2.4. DIAGRAMA DE FLUJO.....	129
4.3.2.5. DESARROLLO.....	131
4.3.3. CAPACITACIÓN AL PERSONAL.....	132
4.3.3.1. OBJETIVO GENERAL	132
4.3.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	132
4.3.3.3. METODOLOGÍA A UTILIZAR	132
4.3.3.4. Identificar la necesidad.....	132
4.3.3.5. Diseño del programa de capacitación:	133
4.3.3.6. Validación:.....	135
4.3.3.7. Evaluación y seguimiento:.....	135
4.3.3.8. Costo Aproximado.....	135
4.3.3.9. Costo de materiales	135
4.3.3.10. Costo de capacitador	135
4.3.4. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PROPUESTOS.....	136
4.3.5. SISTEMA POKA YOKE.....	141
4.4. CRONOGRAMA DE LA PROPUESTA.....	148
4.5. EQUIPO DE GESTIÓN	151
4.6. SEGUIMIENTO Y CONTROL	152
5. CAPÍTULO V ANÁLISIS DE LA PROPUESTA.....	154
5.1. COSTO DE LA PROPUESTA.....	154
5.2. BENEFICIOS DE LA PROPUESTA.....	156
5.2.1. ESTIMACIÓN DE MEJORA DE INDICADORES.....	156
5.2.2. BENEFICIOS CUALITATIVOS.....	157
5.2.3. BENEFICIOS CUANTITATIVOS	158
5.3. ANÁLISIS DE RENTABILIDAD	159
5.4. ANÁLISIS DE LA HIPÓTESIS	161
6. CONCLUSIONES	162
7. RECOMENDACIONES	163
8. ANEXOS.....	167

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: ORGANIGRAMA DEL ÁREA DE MARKETING - LOGÍSTICA	36
Gráfico 2: ORGANIGRAMA DEL ÁREA COMERCIAL - FINANZAS.....	37
Gráfico 3: ORGANIGRAMA DEL ÁREA DE OPERACIONES.....	38
Gráfico 4: ORGANIGRAMA ÁREA PLANIFICACIÓN	39
Gráfico 5: ALUMNOS MATRICULADOS EN POSGRADOS - PERU.....	57
Grafico 6: ENCUESTA LABORUM SOBRE POSGRADOS PERU	57
Gráfico 7: PREFERENCIA AREAS DE POSTGRADO	58
Gráfico 8: PROGRAMAS REALIZADOS	69
Gráfico 9: PROGRAMAS APERTURADOS POR AREA.....	71
Gráfico 10: ALUMNOS MATRICULADOS.....	72
Gráfico 11: ALUMNOS MATRICULADOS POR AREAS	74
Gráfico 12: PROGRAMAS CANCELADOS	75
Gráfico 13: CURSOS EN LANZAMIENTO VS CANCELADOS.....	76
Gráfico 14: CANTIDAD DE SUGERENCIAS Y QUEJAS	77
Grafico 15: CANTIDAD DE SUGERENCIAS POR MODALIDAD.....	78
Gráfico 16: CANTIDAD DE QUEJAS POR MODALIDAD	79
Gráfico 17: RESULTADOS GENERALES DE ENCUESTAS	82
Gráfico 18: RESULTADOS GENERALES MENSUALES.....	83
Gráfico 19: COMPARACIÓN RESULTADOS GENERALES DE ENCUESTA .	84
Gráfico 20: COMPARACIÓN RESULTADOS POR SEDE	85
Gráfico 21: PARETO SEGMENTACIÓN SUGERENCIAS	87
Gráfico 22: GRÁFICO DESERCIÓN DE ALUMNOS.....	90
Gráfico 23: INDUCCIÓN.....	92
Gráfico 24: CALIFICACIÓN DE LA INDUCCIÓN	93
Gráfico 25: CONOCIMIENTO DE PROCEDIMIENTOS	94
Gráfico 26: ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES.....	95
Gráfico 27: CAPACITACIÓN EN LAS ACTIVIDADES A REALIZAR.....	96
Gráfico 28: INDICADORES DE LOGRO CORRECTOS	97
Gráfico 29: INCONVENIENTES NUEVOS PROYECTOS	98
Gráfico 30: CANCELACIÓN CURSOS.....	99
Gráfico 31: CARENCIAS QUE INFLUYEN EN EL DESEMPEÑO	100
Gráfico 32: DESCONTENTO DE LOS ALUMNOS.....	101
Gráfico 33: PLANTEAMIENTO DE MEJORA.....	102
Gráfico 34: FLUJO GRAMA NUEVOS PROYECTOS.....	106
Gráfico 35: PROCEDIMIENTO DICTADO CURSOS	110
Gráfico 36: DIAGRAMA ISHIKAWA	114
Gráfico 37: INSTRUCTIVO ESTUDIO DE MERCADO NUEVOS CURSOS ..	124
Gráfico 38: INSTRUCTIVO FRECUENCIA EN LANZAMIENTO DE CURSOS	130
Gráfico 39: DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO.....	139
Grafico 40: NUEVO PROCEDIMIENTO LANZAMIENTO NUEVOS CURSOS	143
Grafico 41: NUEVO PROCEDIMIENTO DICTADO CURSOS.....	146
Grafico 42: CRONOGRAMA EJECUCIÓN PROPUESTA.....	149

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: CARACTERIZACIÓN DEL SUBPROCESO LANZAMIENTO NUEVOS CURSOS.....	43
Tabla 2: CARACTERIZACIÓN DEL SUBPROCESO CONTACTO CON DOCENTES	44
Tabla 3: FACTOR POLÍTICO	50
Tabla 4: FACTOR ECONÓMICO	51
Tabla 5: FACTORES SOCIO - CULTURALES.....	52
Tabla 6: FACTORES TECNOLÓGICOS	53
Tabla 7: FACTORES ECOLÓGICOS	53
Tabla 8: FACTORES LEGALES.....	54
Tabla 9: MATRIZ MEFE	55
Tabla 10: MATRIZ MEFI	60
Tabla 11: MATRIZ PERFIL COMPETITIVO	62
Tabla 12: ANÁLISIS FODA	66
Tabla 13: PROGRAMAS EJECUTADOS	69
Tabla 14: PROGRAMAS APERTURADOS POR AREA	70
Tabla 15: ALUMNOS MATRICULADOS	72
Tabla 16: ALUMNOS MATRICULADOS POR AREA.....	73
Tabla 17: PROGRAMAS CANCELADOS	75
Tabla 18: CURSOS LANZADOS VS CANCELADOS	76
Tabla 19: CANTIDAD SUGERENCIAS Y QUEJAS	77
Tabla 20: SUGERENCIAS POR MODALIDAD	78
Tabla 21: QUEJAS POR MODALIDAD	79
Tabla 22: RESULTADOS GENERALES DE ENCUESTAS.....	82
Tabla 23: RESULTADOS POR SEDE.....	84
Tabla 24: PARETO SEGMENTACIÓN SUGERENCIAS.....	86
Tabla 25: DESERCIÓN ALUMNOS 2017	88
Tabla 26: CURSOS CON DESERCIÓN.....	89
Tabla 27: MOTIVOS DESERCIÓN 2017.....	89
Tabla 28: INDUCCIÓN	92
Tabla 29: CALIFICACIÓN DE LA INDUCCIÓN	93
Tabla 30: CONOCIMIENTO DE PROCEDIMIENTOS.....	94
Tabla 31: ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES	95
Tabla 32: CAPACITACIÓN EN LAS ACTIVIDADES A REALIZAR	96
Tabla 33: INDICADORES DE LOGRO CORRECTOS.....	97
Tabla 34: INCONVENIENTES NUEVOS PROYECTOS	98
Tabla 35: CANCELACIÓN CURSOS	99
Tabla 36: CARENCIAS QUE INFLUYEN EN EL DESEMPEÑO	100
Tabla 37: DESCONTENTO DE LOS ALUMNOS	101
Tabla 38: PLANTEAMIENTO DE MEJORA	102
Tabla 39: OBJETIVOS DEL ÁREA.....	111
Tabla 40: INDICADORES.....	115
Tabla 41: ANÁLISIS	116
Tabla 42: ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN.....	118
Tabla 43: DESCRIPCIÓN INSTRUCTIVO ESTUDIO DE MERCADO NUEVOS CURSOS.....	126

Tabla 44: DESCRIPCIÓN INSTRUCTIVO FRECUENCIA EN LANZAMIENTO DE CURSOS	131
Tabla 45: CANTIDAD DE HORAS CAPACITACIÓN.....	134
Tabla 46: CRONOGRAMA DE CAPACITACIONES	135
Tabla 47: COSTO DE CAPACITACIÓN.....	136
Tabla 48: DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO	138
Tabla 49: CRITERIOS DE EVALUACIÓN.....	140
Tabla 50: FORMATO CONTROL ESTUDIO DE MERCADO	142
Tabla 51: INDICADORES PROPUESTOS.....	147
Tabla 52: EQUIPO DE GESTIÓN	151
Tabla 53: SEGUIMIENTO Y CONTROL	152
Tabla 54: COSTO PROPUESTA ACTUALIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS	154
Tabla 55: COSTOS CAPACITACIÓN AL PERSONAL.....	154
Tabla 56: COSTOS ESTUDIO DE MERCADO	155
Tabla 57: ESTIMACIÓN DE MEJORA DE INDICADORES	156
Tabla 58: GASTOS CANCELACIÓN CURSOS	158



INTRODUCCIÓN

Generalmente toda empresa se interesa por hacer un diagnóstico o evaluación interna sobre sus procesos cuando su situación económica se está viendo afectada.

Por ello se destaca la importancia de la utilización de esta herramienta de evaluación, ya que sin ella no se podría definir la situación clave y sub cuestiones que implica detectar el problema real que dificulta el avance del negocio o de toda la empresa.

El diagnóstico es lo esencial en toda empresa, donde luego de evaluar los problemas, se acompaña la implementación con los puntos de mejora. Es muy importante determinar nuestras situaciones reales como empresa y cómo podemos mejorarlo con herramientas adecuadas para cada tipo de problemas en búsqueda de una mejora continua.

Por ello, es que el presente trabajo, busca identificar los problemas recurrentes con los que el área de planificación, de una empresa que brinda programas de capacitación, lucha diariamente, con el fin de contar con un mejor ambiente laboral, en donde todos los entes involucrados en el proceso, se encuentren capacitados para realizar sus funciones y brindar la información necesaria a los clientes finales. Además, de poder incrementar la rentabilidad de la empresa reduciendo costos en productos que no tiene la suficiente acogida en el mercado.

RESUMEN

Toda empresa desde sus inicios se plantea el objetivo de lograr incursionar en nuevos mercados con el objetivo de poder ganar posicionamiento y reconocimiento por parte de los clientes potenciales, así como el incremento en su rentabilidad, sin embargo, son muy pocas las empresas, que evalúan el estado de sus procesos para identificar las diferentes falencias que imposibilita ello, con el objetivo de proponer diferentes soluciones para lograr la mejora continua.

El presente trabajo busca diagnosticar y proponer soluciones al área de planificación en una empresa dedicada a brindar servicios de capacitación tanto en la ciudad de Lima como Arequipa, con el fin de reducir sus costos e incrementar su rentabilidad.

Por ello, en el primer capítulo se optó por plantear las generalidades, desarrollando los aspectos metodológicos para poder realizar la investigación respectiva. En el segundo capítulo se desarrolló el Marco Teórico, describiendo las distintas definiciones y metodologías a utilizar. Posteriormente, se desarrolló el capítulo 3, en donde se describió la situación actual de la empresa y del área de Planificación hallando como principales problemas el incremento de cursos cancelados, reducción de alumnos matriculados, incremento de devoluciones, entre otros. Una vez identificados los problemas recurrentes, en el capítulo 4 se procedió a plantear y desarrollar las propuestas de mejora entre la más destacada; el desarrollar estudio de mercado para cada curso que se pretende lanzar al mercado con el fin de reducir los problemas hallados y los gastos innecesarios. Por último, en el capítulo 5 se evaluó la rentabilidad de la empresa comparando la situación actual de ella con un escenario en donde se implementarían las propuestas planteadas en el presente trabajo, concluyendo que tanto la utilidad y rentabilidad de la empresa se incrementarían.

Confirmando que, tanto el diagnóstico realizado al área de planificación como la implementación de las propuestas planteadas, aportarán a que la empresa evalúe mejor su cliente objetivo con el fin de reducir costos que no generan valor a la empresa.

Palabras clave: Diagnóstico, reducir costos, rentabilidad.

ABSTRACT

Every company since its beginning, has resolved the goal to penetrate into new markets in order to gain the positioning and recognition from the customers, as well as to increase their revenues. However, there are very few companies that evaluates the state of its processes to identify the different shortcomings which prevent that, with the goal to propose different solutions to achieve continuous improvement.

This paper seeks diagnosis and to propose solutions for the planning office in a company dedicated to provide training services both in the city of Lima and Arequipa, in order to reduce costs and increase profitability.

Therefore, the first chapter it was decided to raise the generalities, the methodological aspects to be able to carry out the corresponding investigation. In the second chapter the theoretical framework is described, pointing the different definitions and methodologies to use. Subsequently, is in chapter 3 where is described the current situation of the company and the planning office. Once the recurring problems are identified, in chapter 4 the improvement proposals are processed and developed among the most outstanding ones; the development of a market review for each course that is intended to be launched in order to reduce problems and unnecessary expenses. Finally, in chapter 5 the company's profitability is evaluated by comparing the current situation with a scenario in which the proposals made in the present work are implemented, concluding that both the utility and the profitability of the company will increase. Confirming that, both the diagnosis made to the planning office and the implementation of the proposals, contribute the company to a better evaluation of its target customer in order to reduce costs for the company.

Keywords: Diagnosis, reduce costs, profitability.

CAPÍTULO I ANTECEDENTES DEL TRABAJO

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Debido a la competencia ingresante al mercado de capacitaciones, se ve la necesidad de realizar un diagnóstico y propuesta de mejora en el área de planificación que permita el incremento de la rentabilidad.

1.1.1. Descripción del Problema

La empresa consultora y capacitadora cuenta con una sede principal en la ciudad de Arequipa, donde realizan todas las actividades necesarias para el lanzamiento y ejecución de los distintos diplomados, adicionalmente cuenta con sedes en la ciudad de Lima y Bogotá.

Los diplomados son dictados en 3 distintas modalidades: presencial, online y online asincrónico.

La empresa actualmente se encuentra en proceso de expansión, enfocándose en el lanzamiento de nuevos Programas en el área de Tecnologías de la Información y Proyectos.

El problema con el que actualmente se encuentran enfrentados es la gran cantidad de cursos que se encuentran en lanzamiento y el periodo de tiempo corto con el que cuentan para la confirmación de la apertura, ya que dependen de la cantidad de alumnos inscritos en dichos programas, de igual forma el desorden y la falta de planificación para la coordinación y ejecución de los mismos programas ya que cuentan con una cantidad reducida de personal a cargo, ocasionando en algunos casos que no se pueda cumplir con los indicadores establecidos, como son la entrega de material antes del inicio de la sesión, o que el mismo no este ajustado al perfil de los alumnos.

A esto se añade la poca cantidad de docentes certificados o expertos en el tema, tanto en el Perú como a nivel de Sudamérica y la disponibilidad de ellos en el dictado de los nuevos cursos, sumado a esto la poca cantidad de interesados

en llevar los cursos en lanzamiento. En algunos programas cuentan con una cantidad considerable de interesados, en otros casos se posterga el inicio del curso para posteriormente acoger a más alumnos y recién poder dar inicio al curso, y en el peor de los casos se llega a cancelar el programa por no contar con la cantidad necesaria de alumnos, haciendo que por postergaciones de inicio o por cancelación de programas genere insatisfacción en los clientes.

La necesidad de resolver dichas dificultades, hará que se reduzca la cantidad de clientes insatisfechos, permitiendo que haya menos deserción de alumnos que deseen realizar sus estudios en la competencia.

En base a lo anteriormente descrito se ve en la necesidad de realizar el presente estudio de investigación para plantear una propuesta de mejora en el área de planificación para incrementar la rentabilidad de una empresa consultora y capacitadora.

1.1.2. Tipo del Problema de Investigación

La presente investigación es del tipo descriptiva, explicativa y no experimental por las siguientes razones:

- Descriptiva: Se describirá la situación actual de la empresa y la problemática a la que se enfrentan.
- Explicativa: Se explicara detalladamente la propuesta de mejora que se desea plantear para poder encontrar la causa y poder resolver los problemas.
- No experimental: No se altera ninguna variable.

1.1.3. Interrogantes Básicas

- Las interrogantes en absolver con la propuesta de mejora son las siguientes:
- ¿Cuál es la situación actual del área de planificación en una empresa que brinda servicios de capacitación y consultoría?

- ¿Cuál es la problemática a la que se enfrentan?
- ¿Qué propuestas se plantean para mitigar el problema?
- ¿Cuál es el costo beneficio de la propuesta?

1.2. OBJETIVOS DEL ESTUDIO

1.2.1. Objetivo General

Realizar un diagnóstico y propuesta de mejora en el área de planificación para el incremento en la rentabilidad de una empresa consultora y capacitadora en la ciudad de Arequipa.

1.2.2. Objetivos Específicos

Los objetivos específicos son:

- Analizar la situación actual del área de planificación en una empresa que brinda servicios de capacitación y consultoría.
- Identificar la problemática.
- Plantear propuestas que mitiguen el problema.
- Analizar la rentabilidad de la empresa con la propuesta.

1.3. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

1.3.1. Justificación Económica

Observando la problemática que se presenta en la empresa orientada al rubro de servicios de capacitación, el presente estudio tiene como finalidad evaluar la situación de la empresa y evaluar los programas que están en lanzamiento, con el propósito de incrementar la economía de la empresa ampliando su mercado a más ciudades en Latinoamérica.

1.3.2. Justificación Profesional

Mediante el presente trabajo se buscara mejorar el área de planificación en la ejecución de nuevos lanzamientos, para

poder reducir la insatisfacción de los alumnos y la carga de trabajo, tratando de ejecutar los cursos en las fechas establecidas.

1.3.3. Justificación Académica

En la aplicación de la presente propuesta se aplicaran los distintos conocimientos académicos adquiridos en los 5 años de la carrera de Ingeniería Industrial buscando mejorar el área de trabajo y tratando de mitigar los problemas que se presentan en dichas áreas.

1.3.4. Justificación Social

Con el presente trabajo se busca brindar a la sociedad de Arequipa una empresa que ofrezca mejores servicios y/o capacitaciones acorde a las exigencias del mercado, obteniendo profesionales de alta calidad y capacidad.

1.3.5. Campo, Área y Línea

Campo : Propuesta de Mejora

Área : Planificación

Línea : Incremento

1.4. VARIABLES E INDICADORES

<p>VARIABLE INDEPENDIENTE</p> <p>Propuesta de mejora</p>	RR.HH.	Nro. de personas Capacitadas y responsables
	PROCEDIMIENTOS	Número de procedimientos Actualizados
	PLANIFICACION DEL TRABAJO	Evaluación de los indicadores de trabajo.
<p>VARIABLE DEPENDIENTE</p> <p>Incremento en la rentabilidad</p>	RENTABILIDAD SOBRE LAS VENTAS	La división de la utilidad neta sobre los ingresos netos en el periodo.

1.5. HIPÓTESIS

Dado que al implementar la propuesta de mejora en el área de planificación es posible incrementar la rentabilidad de una empresa consultora y capacitadora en la ciudad de Arequipa.

1.6. LIMITACIONES

1.6.1. ¿Qué se quiere hacer?

En el presente trabajo se desea realizar un diagnóstico y propuesta de mejora, realizando una evaluación preliminar sobre la situación actual de la empresa, así como los objetivos a largo plazo, con la finalidad de poder alcanzarlos en un periodo de tiempo con estrategias y/o métodos adecuados.

1.6.2. ¿Dónde se va a realizar el estudio?

El presente estudio se realizara en una empresa orientada a brindar servicios de capacitación y consultorías en la ciudad de Arequipa.

1.6.3. ¿Cuánto tiempo va a demorar el estudio?

El tiempo promedio en realizar el presente estudio se estima que tenga una duración de 6 meses.

1.7. PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO

1.7.1. Técnicas

Con la finalidad de conocer la causa o el origen del problema, se realizarán cuestionarios y/o encuestas a los supervisores y encargados del área de planificación con la finalidad de recolectar información necesaria sobre el porqué de la venta no efectiva, para que nos ayude a tener un resultado más óptimo en la implementación de estrategias para lograr la competitividad.

Al finalizar, se dará una descripción breve de cada uno de los resultados y/o comentarios obtenidos para tener un conocimiento más amplio.

1.7.2. Instrumentos

1.7.2.1. Entrevista:

Se realizarán entrevistas escritas a los encargados del área, de igual forma a las personas involucradas directamente en la coordinación para la ejecución de los Programas.

Dicho instrumento será de utilidad para tener un mayor alcance sobre los distintos problemas a los que se enfrentan en la pre ejecución y ejecución de los distintos programas, ya que ellos conocen a la perfección el trabajo que realizan, así también las mejoras que podrían implementarse.

1.7.2.2. Encuestas:

Se aplicara encuestas a los alumnos con la finalidad que nos proporcionen sus percepciones sobre el curso que llevan, el docente y el servicio brindado en general.

1.7.2.3. Análisis documental

Se realizara un análisis de la información con la que se cuenta actualmente, en este caso contamos:

- Informe cantidad de cursos lanzados en un tiempo determinado.
- Informes cantidad de cursos cancelados.
- Informe cantidad de alumnos inscritos en los programas.
- Informe de quejas.
- Informe encuestas a docentes por dictado de curso.
- Informe de calidad de servicio que brinda la empresa.

Se realizara de forma detallada la distinta información proporcionada del año 2017, con la finalidad de poder contar con información confiable.

1.7.3. Población

La población en dicha investigación serán todos los entes involucrados en la pre ejecución y ejecución de los Distintos Programas:

- Supervisor de Planificación
- Asistentes de Planificación en la pre ejecución de los programas de las modalidades presenciales y online.
- Coordinador de planificación.

De igual forma se tendrá en cuenta a los docentes de las distintas ramas, los cuales mantienen un trato directo con los alumnos.

1.7.4. Estrategia

Se formularán estrategias con la finalidad de estructurar el mecanismo de la investigación.

1.7.4.1. Contacto con la zona de estudio

- Adecuar los instrumentos para la toma de datos (cuestionarios, entrevistas).
- Coordinar con el personal involucrado para la aplicación de los instrumentos de recolección de datos.

1.7.4.2. Toma de datos

- Se procederá con la recopilación de datos cumpliendo el rol de fechas establecido por los responsables del área.

1.7.4.3. Análisis y procesamiento de Datos

Se procederá con la recolección de datos con los instrumentos establecidos en el tiempo coordinado, dicha información recopilada se procederá a ingresarla en el programa MS Office Excel para poder obtener datos estadísticos, cuyos resultados nos indicaran las falencias, y fortalezas con las que cuenta la empresa, poder desarrollar estrategias que logren la satisfacción del cliente y la competitividad.

1.7.5. Criterios para el manejo de resultados

Los datos recolectados y los resultados obtenidos en forma de datos estadísticos, se obtendrán con cuidado para poder apreciar los problemas presentes en el área.

Dichas apreciaciones, harán que podemos implementar estrategias que nos ayuden a lograr nuestros objetivos planteados en la investigación y en los objetivos planteados y deseados alcanzar por la empresa.

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

2.1.1. PRIMER ANTECEDENTE

TÍTULO DE LA TESIS: PROPUESTA DE MEJORA PARA ELEVAR LA CALIDAD DE SERVICIO DEL CONCESIONARIO TATEPRO EIRL MEDIANTE LA METODOLOGIA QFD: DESPLIEGUE DE LA FUNCIÓN DE CALIDAD

AÑO DE LA PUBLICACION: 2010

NOMBRE DEL AUTOR: LIZBETH YOLANDA CACERES ALVAREZ

NOMBRE DE LA UNIVERSIDAD: CATÓLICA DE SANTA MARIA

El objetivo en la elaboración de dicha tesis, está orientada a evaluar la situación actual de la empresa, con la finalidad de brindar un mejor servicio de post venta, el cual supere las expectativas de los clientes y reduzca la cantidad de quejas por parte de los mismos. Para ello hará uso de la herramienta QFD, con la cual determinara las necesidades de los clientes y traducirá los requerimientos en características técnicas.

2.1.2. SEGUNDO ANTECEDENTE

TÍTULO DE LA TESIS: DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DE LA UNIVERSIDAD CATÓLICA SAN PABLO DE AREQUIPA, QUE PERMITA LA ADECUACIÓN A LA NORMA INTERNACIONAL ISO 9001: 2015 EN LOS PLAZOS ESTABLECIDOS POR LA ISO

AÑO DE LA PUBLICACION: 2017

NOMBRE DEL AUTOR: SUCASAIRE FERNÁNDEZ, VLADIMIR JHONATHAN

NOMBRE DE LA UNIVERSIDAD: CATÓLICA SAN PABLO

La presente tesis presenta como objetivo presentar un diseño de plan de mejora de los procesos en la Universidad Católica San Pablo, que permite la adecuación en 11 meses de su Sistema de Gestión de Calidad

Universitaria basado en los estándares de la norma Internacional ISO 9001:2008 a la versión ISO 9001:2015, permitiendo la continuidad y sostenibilidad de su Sistema de Gestión de la Calidad Universitaria.

2.1.3. TERCER ANTECEDENTE

TITULO DE LA TESIS: PLAN DE MEJORA DEL SERVICIO EDUCATIVO MEDIANTE EL USO DE HERRAMIENTAS DE CALIDAD EN UNA INSTITUCIÓN PRIVADA DE NIVEL MEDIO

AÑO DE LA PUBLICACION: 2011

NOMBRE DEL AUTOR: Javier Alan Abanto Pérez

NOMBRE DE LA UNIVERSIDAD: UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

El presente proyecto está enfocado en la propuesta de un sistema de mejora continua mediante uso de herramientas de calidad en una institución educativa de nivel socioeconómico C y D, teniendo como objetivo diagnosticar el estado de calidad en la empresa, detectar los problemas en el servicio y de esta manera formar parte del diagrama árbol raíz el cual muestra el origen de los problemas. Al culminar el proyecto, se brindó una serie de aportes favorables para la empresa, puesto que luego del análisis se tienen que implementar una serie de procesos básicos que son de bajos costos y que brindan beneficios cualitativos y cuantitativos en la calidad del servicio.

2.1.4. CUARTO ANTECEDENTE

TITULO DE LA TESIS: PROPUESTA PARA MEJORAR LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA OFICIAL DE LA CIUDAD DE MONTERREY NUEVO LEÓN

AÑO DE LA PUBLICACION: 2002

NOMBRE DEL AUTOR: GABRIELA ALFONZO MORALES, CELESTE ALONSO VASQUEZ

NOMBRE DE LA UNIVERSIDAD: UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN - MÉXICO

En la elaboración del presente trabajo, se realizó un diagnóstico general de la institución haciendo uso de las distintas herramientas como Pareto, Ishikawa, encuestas a todos los entes involucrados en brindar el servicio para poder identificar las fortalezas y oportunidades para implementar un proceso de mejora en la mayoría de las áreas administrativas. Entre ellos fue la elaboración del organigrama, con el propósito de identificar el flujo de información y la delimitación de funciones para cada puesto de trabajo, pudiendo lograr un servicio de mejor calidad.

2.2. MARCO CONCEPTUAL

2.2.1. Terminología

2.2.1.1. Modalidad online asincrónico

Modalidad de dictado de un determinado curso de manera diferida en el tiempo, es decir sin coincidencia en el tiempo con el alumno matriculado.

2.2.1.2. Propuesta

Da cuenta de la manifestación de una idea o plan a alguien que ostenta una finalidad determinada. (Ucha, 2012)

2.2.1.3. Recurso Humano

Al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de una organización. (Planeacion Estrategica blogspot, 2013)

2.2.1.4. Estrategia

Ser diferente. Es decir, seleccionar una serie de actividades distinta a las que otros han seleccionado, para ofrecer una mezcla única de valor. (Porter, 2013)

2.2.1.5. Planificación

Función básica de la gerencia; que determina el futuro deseado; que supone imaginar una secuencia de hechos que deseamos que suceda en la organización, y el proceso de construir un vínculo ideal entre la situación actual y la situación deseada. (Gestion Empresarial, s.f.)

2.2.1.6. Coordinación

Colaboración planificada de diferentes individuos, departamentos y/o organizaciones interesados en alcanzar un objetivo común. (GLOSARIO PLANEACION, s.f.)

2.2.1.7. Indicadores de Desempeño

Los indicadores son razones o proporciones, porcentajes u otros valores cuantitativos que permiten a una institución comparar su posición en áreas estratégicas clave; según criterios de especialistas propios o externos, desempeño pasado, sus metas institucionales establecidas. (GLOSARIO PLANEACION, s.f.)

2.2.1.8. Consultoría

Es un servicio al cual los propietarios, directores de empresas y funcionarios públicos pueden recurrir si sienten la necesidad de ayuda o asesoría en la solución de diversos problemas y en la implantación de procesos de mejora continua. (Gestiopolis, 2012)

2.2.1.9. Satisfacción

Juicio del resultado que un producto o servicio ofrece para un nivel suficiente de realización en el consumo (Oliver, 1996)

2.2.1.10. Capacitación

Es un proceso intermedio que, en la forma más o menos directa, apunta a lograr a que quienes trabajan con la excelencia que el sistema requiere; es un servicio interno de la organización que se cumplirá bajo cualquier forma cada vez que alguien deba conocer una tarea, desarrollar una habilidad o asumir una actitud. (Blaque, 1999)

2.2.1.11. Procedimiento

Definen el proceso administrativo con 5 elementos, planeación, designación de personal, control, organización, dirección. (Donnell). Los Procedimientos definen la secuencia de los pasos para ejecutar una tarea. Son módulos que detallan y especifican como deben proceder los responsables (recursos humanos y/o tecnológicos) en su ejecución estableciendo políticas, normas y flujo de documentación. (Taccone, Blog - Procesos y Procedimientos – Definiciones y diferencias, s.f.)

2.2.1.12. Competencia

Considera que una competencia consta de un conjunto de reglas más o menos refinadas que permiten la generación de innumerables desempeños. (Chomsky, 1965)

2.2.1.13. Rotación del Personal

El total de trabajadores que se retiran e incorporan, en relación al total de empleados de una organización. Es decir una renovación constante de personas en una empresa debido a las altas y bajas en un periodo determinado. (Reyes, 2005)

2.2.1.14. Brochure

Brochure es toda aquella folletería que sea propia de una compañía y que la represente. El Brochure abarca desde trípticos publicitarios de un nuevo producto o servicio que su compañía ofrezca hasta las carpetas de presentación de proyectos que circulan de manera interna o externa. Es decir, el Brochure abarca casi todo el material impreso propio de una empresa y cada uno de los diferentes tipos de Brochure debe ser diseñado de manera diferente. Es diferente el criterio que se deba adoptar a la hora de hacer el diseño para una carpeta de presentación de proyectos interna que para una que circule de manera externa a su compañía.

El Brochure es su compañía entrando en la casa de los potenciales clientes, el Brochure es el vestido de gala de sus proyectos. Un buen diseño de Brochure es la mejor carta de presentación de su compañía. (Wepa Design, 2014)

2.2.1.15. Deficiencias

Una DEFICIENCIA es una actuación que no llega al límite que debiera

En el ámbito de Organización de Empresas, una DEFICIENCIA es un proceso realizado incorrectamente. En todos los departamentos se producen deficiencias En el Departamento de Producción se obtienen productos y procesos deficientes. Un producto deficiente es la consecuencia de un proceso deficiente. (ORGANIZACION EMPRESAS DEFICIENCY CONSULTING, 2017)

2.2.1.16. Análisis Costos beneficio

El análisis costo-beneficio es una herramienta financiera que mide la relación entre los costos y beneficios

asociados a un proyecto de inversión con el fin de evaluar su rentabilidad, entendiéndose por proyecto de inversión no solo como la creación de un nuevo negocio, sino también, como inversiones que se pueden hacer en un negocio en marcha tales como el desarrollo de nuevo producto o la adquisición de nueva maquinaria.

Mientras que la relación costo-beneficio (B/C), también conocida como índice neto de rentabilidad, es un cociente que se obtiene al dividir el Valor Actual de los Ingresos totales netos o beneficios netos (VAI) entre el Valor Actual de los Costos de inversión o costos totales (VAC) de un proyecto.

Según el análisis costo-beneficio, un proyecto o negocio será rentable cuando la relación costo-beneficio es mayor que la unidad. (CreceNegocios, 2012)

2.2.2. DIAGRAMA DE ISHIKAWA

2.2.2.1. DEFINICIÓN

El diagrama de Ishikawa se conoce también por los nombres de diagrama de espina de pescado o diagrama de causa-efecto. La herramienta fue concebida por el licenciado en química japonés el Dr. Kaoru Ishikawa en el año 1943, quien fue un experto en el Control de Calidad. Es una herramienta que puede resultarnos tremendamente útil en el análisis de un problema. Especialmente si sabemos combinarlas con otras herramientas creativas como la lluvia de ideas o brainstorming y los cinco porqués de Toyota. (Alzola, 2013)

El diagrama de causa-efecto puede ser usado para facilitar el análisis de problemas y sus soluciones en áreas como es la calidad de los procesos, los productos y servicios, entre otras.

El Dr. Kaoru Ishikawa comprobó que muchos de los problemas tienen cuatro categorías o espinas principales, las cuales son:

- personas,
- materiales,
- maquinaria,
- procesos (o métodos).

Estas cuatro cubren la gran mayoría de las categorías potenciales, sin embargo pueden existir algunas otras, que no puedan ser incluidas dentro de las ya mencionadas. (Borrego, 2009)

2.2.2.2. MÉTODO DE LAS 5 M'S

El diagrama de Ishikawa es una herramienta de Lean que permite representar las causas conducentes a un efecto dentro un proceso. Este diagrama es construido sobre el concepto de los 5 M:

Materia: las materias utilizadas y más general las entradas de procesos.

Material: las maquinas, el equipamiento, el material informático y los programas necesarios para el proceso.

Metodología: el modus operandi y la investigación y desarrollo del proceso.

Mano de obra: las intervenciones humanas en un proceso.

Medio ambiente: la posición y el contexto del proceso.
(Mangin, 2016)

2.2.3. Análisis de Data

El Análisis de Datos es la ciencia que examina datos en bruto con el propósito de sacar conclusiones sobre la información. El análisis de datos es usado en varias industrias para permitir que las compañías y las organizaciones tomen mejores decisiones empresariales y también es usado en las ciencias para verificar o reprobado modelos o teorías existentes. El

análisis de datos se distingue de la extracción de datos por su alcance, su propósito y su enfoque sobre el análisis. Los extractores de datos clasifican inmensos conjuntos de datos usando software sofisticado para identificar patrones no descubiertos y establecer relaciones escondidas. El análisis de datos se centra en la inferencia, el proceso de derivar una conclusión basándose solamente en lo que conoce el investigador. (Rouse, 2016)

2.2.4. Análisis de Capital Humano

El capital humano es el recurso primordial de cuyas habilidades, formación y experiencia depende asegurar la creación y sostenimiento de las ventajas competitivas de la empresa. Por ello, el análisis de los recursos humanos se convierte en una función trascendental, evaluando su estructura y cualificación para contribuir a la consecución de los objetivos y estrategias de la empresa.

El Análisis de los recursos humanos persigue dos grandes objetivos: el primero consiste en diagnosticar la estructura y cualificación del actual grupo de personas que componen la empresa, y el segundo en el diagnóstico de las prácticas y procesos que se llevan a cabo para conseguir la cantidad de personas necesarias, con las capacidades adecuadas, en el lugar requerido, en el momento oportuno y bajo el criterio de eficiencia.

Las ventajas fundamentales que proporciona el análisis de recursos humanos son:

- Detectar los aspectos positivos y los que se tienen que mejorar en la composición de la estructura humana de la empresa

- Conocer la cualificación de los empleados, si se corresponde con las exigencias del puesto, y la potencialidad de estos, es decir, saber qué podrán llegar a ofrecer a la organización.
- Conocer el coste y productividad de los recursos humanos.
- Disponer de información sobre la motivación y satisfacción de las personas en el trabajo, pues es la que va a permitir canalizar la capacidad y potencialidad de los trabajadores hacia la eficiencia y consecución de los objetivos.
- La información anterior nos va a permitir tomar decisiones enfocadas a mejorar la eficiencia de los recursos humanos y a predecir su evolución futura, con el fin de contribuir a la consecución de los objetivos y estrategias de la empresa.

El análisis se inicia con el estudio de los principios fundamentales de la actuación empresarial (misión, visión y valores) y sus objetivos generales, para seguir con el desarrollo de técnicas adecuadas para la identificación de las áreas a potenciar y a mejorar en el ámbito de los recursos humanos, lo que permitirá establecer un plan de acción que contribuya a la consecución de los objetivos y estrategias de la organización. (Confinem, 2012)

2.2.5. Diagrama de Análisis de Procesos

- La razón principal del análisis de los procesos es diagnosticar los problemas y desarrollar planes de acción para su solución.
- La mejora continua de procesos es la fuente principal de los incrementos de productividad.

- Para lograr mejoras en los procesos existentes se hace necesario analizarlos críticamente.
- Un proceso existente fue previamente diseñado y luego implantado. Por lo tanto, un análisis crítico comenzará con el estudio de su diseño y con una observación de su instalación.

DAP DETALLADO

- Permite un análisis pormenorizado, minucioso y crítico de cada actividad del proceso productivo general elaborándose en base del DAP.
- Permite observar los elementos que interviene en cada actividad, operarios, tipos de máquina, herramienta, así como tiempo, cantidad y distancias.
- El listado de tareas es grande, permite aplicar la “técnica del interrogatorio” y desarrollar mejoras al método de trabajo actual. (Rodriguez, 2016)

2.2.6. Estudio de Mercado

Estudio de mercado es el conjunto de acciones que se ejecutan para saber la respuesta del mercado (Target (demanda) y proveedores, competencia (oferta)) ante un producto o servicio.

Se analiza la oferta y la demanda, así como los precios y los canales de distribución. El objetivo de todo estudio de mercado ha de ser terminar teniendo una visión clara de las características del producto o servicio que se quiere introducir en el mercado, y un conocimiento exhaustivo de los interlocutores del sector. Junto con todo el conocimiento necesario para una política de precios y de comercialización.

Con un buen estudio de mercado nos debería quedar clara la distribución geográfica y temporal del mercado de demanda. Cuál es el target con el perfil más completo, (sexo, edad, ingresos, preferencias, etc.), cual ha sido históricamente el comportamiento de la demanda y que proyección se espera, máxime sus productos o servicios viene a aportar valores añadidos y ventajas competitivas.

Lo que puede revolucionar el sector, la oferta. Análisis de precios y su evolución de los distintos competidores o demarcaciones geográficas. Con respecto a la competencia, necesitaremos un mínimo de datos, quienes son y por cada uno de ellos volúmenes de facturación, cuota de mercado, evolución, empleados, costes de producción, etc. todo lo que podamos recabar. (Rico, 2015)

2.2.6.1. Pasos a dar en tu estudio de mercado:

1. Recoge información

El primer paso de tu estudio de mercado debe ser **recopilar y aprovechar toda la información** ya publicada sobre tu sector. Para ello te recomendamos las siguientes acciones:

- **Información disponible en internet de forma gratuita:** localiza artículos e informes sobre la situación de tu sector, estadísticas y datos, censos.
- **Información en internet sobre empresas del sector:** visita las web de tus **competidores** y de empresas que se dedican a la misma actividad en otras provincias y tienen webs completas y atractivas.
- **Información en internet, de pago:** las herramientas profesionales de análisis de posicionamiento SEO y SEM (Moz, Semrush, Sistrix) ofrecen información muy interesante tanto sobre palabras claves dónde

posicionar sobre cómo están funcionando tus competidores.

- **Información existente en la empresa:** si tu negocio ya está en funcionamiento, recoge y analiza toda la información que ya existe en la empresa: contabilidad, informes sobre ventas y producción, resultados de campañas publicitarias, contratos e informes anteriores, etc.

2. Observación directa

El segundo paso de tu estudio de mercado consiste en observar lo que está pasando en el mercado.

- **Observación de clientes en establecimientos de la competencia:** una buena manera de ir aumentando tu conocimiento de tu clientela es acudir a tu competencia y fijarte en como son y actúan sus clientes: características socioeconómicas, productos más demandados, impulsos y motivaciones de compra.
- **Observación de clientes en tu establecimiento:** el contacto real con tus clientes una vez que estés funcionando será una excelente manera de profundizar en su conocimiento. Esto se puede complementar con la técnica de cliente misterioso (mystery shopping), que te permitirá conocer la calidad del servicio que realmente ofreces.
- **Visita a la competencia:** las técnicas de observación son básicas en esta acción que se analiza en detalle más adelante.

3. Entrevistas y encuestas

El tercer paso de tu estudio de mercado es profundizar en el conocimiento de tu cliente objetivo y su comportamiento: características demográficas y

socioeconómicas, opinión de nuestro producto o servicio, grado de conocimiento del mismo, intención de compra y muy importante, la conducta de consumo (¿quién y cómo compra o usa el producto?, ¿cuánto, dónde y cuándo?, ¿qué le motiva?...)

Pues para conseguir la información que necesitas no hay nada mejor que preguntar. Y para ello puedes utilizar cuatro técnicas:

Las **entrevistas en profundidad** con algún experto del sector o algún cliente potencial te permitirán recoger bastante información.

Grupo de discusión: convoca a entre 5 y 8 clientes potenciales y preséntales tu idea o producto para que lo valoren. Debes tener en cuenta que al igual que las entrevistas en profundidad, son técnicas que te aportan información cualitativa pero no son representativas estadísticamente, por lo que las conclusiones de tu estudio de mercado no se pueden basar exclusivamente en ellas.

La encuesta: es un método más fiable pero tiene como principal inconveniente un mayor coste en tiempo si la haces tú o en dinero si la encargas.

Paneles de encuestación: cuando no se tiene acceso a la población a encuestar puedes plantearte contratar alguna empresa que tenga acceso a la muestra que tú necesitas. Es como una encuesta pero los encuestados los aporta la empresa especializada. Tiene la ventaja de que además se puede repetir en el tiempo.

Además las encuestas por internet han supuesto una gran revolución en el mundo de los estudios de mercado al abaratar considerablemente los costes.

4. Investiga y analiza tu competencia

El cuarto paso del estudio de mercado debe ser profundizar en el análisis de tu competencia. Hay dos motivos principales para estudiar a tus competidores:

- Conocer quién está haciendo las cosas bien y quién no, lo que ayuda a identificar oportunidades de negocio. La creación de tu negocio puede provocar una reacción de tu competencia, sobre todo si le quitas clientela, por lo que es conveniente prever su reacción.
- Visita presencial a tus principales competidores para realizar una tarea de observación en base a un guion con las variables que te interesa estudiar.
- Visita a las webs y redes sociales de tus competidores y análisis con herramientas SE.
- Plano de situación de la competencia y radio de acción.
- Análisis de los líderes del mercado.
- Tabla comparativa de puntos fuertes y débiles.

5. Define tu target o cliente objetivo

Si has hecho un buen estudio de mercado podrás definir qué tipos de clientes componen el mismo y dividirlos en grupos afines. Estos grupos de clientes son lo que se conoce como segmento o nicho de mercado, un grupo de clientes con unas características comunes: procedencia, poder adquisitivo, gustos, cultura, etc.

Debes elegir tu target o cliente objetivo, aquel o aquellos grupos a los que te quieres dirigir de forma prioritaria para adecuar después tus acciones de marketing a sus características y comportamiento de consumo.

6. Análisis DAFO de tu estudio de mercado

Todo estudio de mercado debe plasmarse en un informe final. Esta es la parte que a menudo más le cuesta a autónomos y pymes, sobre todo si se trata de un estudio de mercado de carácter interno, que no va a ser presentado en ningún plan de negocio a personas de fuera. (Infoautonomos, 2017)

2.2.7. Capacitaciones

Capacitación, o desarrollo de personal, es toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal.

¿Qué busca la capacitación?

Concretamente, la capacitación:

- Busca perfeccionar al colaborador en su puesto de trabajo, en función de las necesidades de la empresa, en un proceso estructurado con metas bien definidas.

¿Cuándo se necesita capacitación?

La necesidad de capacitación surge cuando hay diferencia entre lo que una persona debería saber para desempeñar una tarea, y lo que sabe realmente. Estas diferencias suelen ser descubiertas al hacer evaluaciones de desempeño, o descripciones de perfil de puesto.

Dados los cambios continuos en la actividad de las organizaciones, prácticamente ya no existen puestos de trabajo estáticos. Cada persona debe estar preparado para ocupar las funciones que requiera la empresa. El cambio influye sobre lo que cada persona debe saber,

y también sobre la forma de llevar a cabo las tareas.

Una de las principales responsabilidades de la supervisión es adelantarse a los cambios previendo demandas futuras de capacitación, y hacerlo según las aptitudes y el potencial de cada persona.

¿Dónde aplicar la capacitación?

Los campos de aplicación de la capacitación son muchos, pero en general entran en una de las cuatro áreas siguientes:

a) Inducción

Es la información que se brinda a los empleados recién ingresados. Generalmente lo hacen los supervisores del ingresante. El departamento de RRHH establece por escrito las pautas, de modo de que la acción sea uniforme y planificada.

b) Entrenamiento:

Se aplica al personal operativo. En general se da en el mismo puesto de trabajo. La capacitación se hace necesaria cuando hay novedades que afectan tareas o funciones, o cuando se hace necesario elevar el nivel general de conocimientos del personal operativo. Las instrucciones para cada puesto de trabajo deberían ser puestas por escrito.

c) Formación básica:

Se desarrolla en organizaciones de cierta envergadura; procura personal especialmente preparado, con un

conocimiento general de toda la organización. Se toma en general profesionales jóvenes, que reciben instrucción completa sobre la empresa, y luego reciben destino.

d) **Desarrollo de Jefes**

Suele ser lo más difícil, porque se trata de desarrollar más bien actitudes que conocimientos y habilidades concretas. En todas las demás acciones de capacitación, es necesario el compromiso de la gerencia. Aquí, es primordial el compromiso de la gerencia general, y de los máximos niveles de la organización. El estilo gerencial de una empresa se logra no solo trabajando en común, sino sobre todo con reflexión común sobre los problemas de la gerencia. Deberían difundirse temas como la administración del tiempo, conducción de reuniones, análisis y toma de decisiones, y otros.

En cualquiera de los casos, debe planificarse adecuadamente tanto la secuencia como el contenido de las actividades, de modo de obtener un máximo alineamiento.

La capacitación como inversión

La organización invierte recursos con cada colaborador al seleccionarlo, incorporarlo, y capacitarlo. Para proteger esta inversión, la organización debería conocer el potencial de sus hombres. Esto permite saber si cada persona ha llegado a su techo laboral, o puede alcanzar posiciones más elevadas. También permite ver si hay otras tareas de nivel similar que puede realizar,

desarrollando sus aptitudes y mejorando el desempeño de la empresa.

Otra forma importante en que la organización protege su inversión en recursos humanos es por medio del planeamiento de carrera. Estimula las posibilidades de crecimiento personal de cada colaborador, y permite contar con cuadros de reemplazo.

2.2.8. Poka Yoke

Conceptualmente en el aseguramiento de la calidad, la inspección ideal consiste en no delegar el control de la operación a alguien ajeno al operario de la misma, es decir que conceptualmente cada proceso debería asegurar su producto terminado, como parte de la premisa de clientes internos, apoyado en herramientas de control que permitan detectar errores antes que detectar defectos, como los mecanismos libres de fallas, también conocidos como Poka-yokes.

Los Poka-yokes fueron creados por el ingeniero japonés Shigeo Shingo, como una herramienta del aseguramiento de la calidad. Para él, la principal fuente de defectos son los errores humanos, razón por la cual se precisa de un control en la operación de transformación de los productos, haciendo uso de elementos de detección (recursos de apoyo), como medida proactiva.

Un Poka-yoke es un mecanismo que evita que los errores humanos en los procesos se materialicen en defectos.

Su principal ventaja consiste en que puede considerarse como un recurso de inspección al 100% de las unidades del proceso, lo cual permite retroalimentación y toma de

acciones de forma inmediata, incluso, dependiendo de la naturaleza del mecanismo, este puede generar una medida correctiva.

La palabra Poka-yoke proviene de los términos japoneses:

Poka = Errores imprevistos

Yokeru = Acción de evitar

Su significado literal puede considerarse como "evitar errores inadvertidos".

En la actualidad su significado conceptual ha evolucionado hasta ser considerado como un mecanismo (dispositivo) utilizado para asegurar la producción de una buena unidad todo el tiempo, o simplemente un mecanismo libre de fallas, dependiendo del contexto.

La eliminación de defectos mediante el uso de Poka-yokes es parte fundamental del Lean Manufacturing, ya que para esta filosofía es de vital importancia que ninguna operación envíe productos defectuosos a la operación siguiente, ya que se vería afectado el flujo continuo del proceso. (Bryan Salazar Lopez, 2016)

2.2.9. Cronograma

El cronograma es la transcripción a tiempos de los procesos y acciones para llevar a cabo un proyecto. En él se establece cuánto tiempo va a costar a la organización que sus recursos lleven a cabo cada proceso. Además, sirve de guía para establecer el grado de avance en la consecución de objetivos tomando en cuenta las restricciones y las incertidumbres.

Comprende la realización de toda la secuencia lógica para hacer realidad los resultados. (SCHOOL, 2014)

Ventajas que ofrece el cronograma de actividades:

El diseño de un cronograma de actividades puede resultar muy útil tanto para la planificación como para la ejecución y posterior evaluación de tu proyecto, siempre que éste se haya programado de manera correcta.

Las principales ventajas que presenta este tipo de representación gráfica son:

- Minimiza los riesgos y las posibilidades de fracaso del proyecto.
- Permite visualizar de manera global las diferentes etapas y actividades que componen el proyecto.
- Favorece la consecución de objetivos concretos.
- Potencia la comunicación entre todas las personas implicadas en el proyecto.
- Facilita la evaluación de resultados y la toma de decisiones. (Blogeduca, s.f.)

2.2.10. Equipo de Gestión

La Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto incluye los procesos que organizan y dirigen el equipo del proyecto.

El equipo del proyecto está compuesto por las personas a quienes se han asignado roles y responsabilidades para concluir el proyecto. Si bien es común hablar de la asignación de roles y responsabilidades, los miembros del equipo deberían participar en gran parte de la planificación y toma de decisiones del proyecto. La participación temprana de los miembros del equipo aporta experiencia durante el proceso de planificación y fortalece el compromiso con el proyecto.

El tipo y el número de miembros del equipo del proyecto a menudo pueden cambiar, a medida que avanza el proyecto. Los miembros del equipo del proyecto pueden denominarse “personal del proyecto”.

Los procesos de Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto incluyen:

1. Planificación de los Recursos Humanos: identifica y documenta los roles del proyecto, las responsabilidades y las relaciones de informe, y también crea el plan de gestión de personal.
2. Adquirir el Equipo del Proyecto: obtiene los recursos humanos necesarios para completar el proyecto.
3. Desarrollar el Equipo del Proyecto: mejora las competencias y la interacción de los miembros del equipo para lograr un mejor rendimiento del proyecto.
4. Gestionar el Equipo del Proyecto: hace un seguimiento del rendimiento de los miembros del equipo, proporciona retroalimentación, resuelve polémicas y coordina cambios a fin de mejorar el rendimiento del proyecto.

PLANIFICACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS:

Las personas o empresas que participan en el proyecto pueden ser de dentro o de fuera de la organización que lleva a cabo el proyecto. En el caso de proyectos para grandes superestructuras suele ser habitual la participación de empresas de fuera de la organización para resolver aquellas partes del proyecto que el equipo de dirección no alcanza a cubrir. (PMBOK PROYECTOS, s.f.)

2.2.11. Seguimiento y control

El procedimiento de *Seguimiento y Control del Proyecto* establece el conjunto de acciones que se llevarán a cabo para la comprobación de la correcta ejecución de las actividades del proyecto establecidas en la planificación del mismo. Su propósito es proporcionar un entendimiento del progreso del proyecto de forma que se puedan tomar las acciones correctivas apropiadas cuando la ejecución del proyecto se desvíe significativamente de su planificación. (Junta de Andalucía, s.f.)

En estas líneas de actuación quedarán señalados los costes, el alcance que tendrá el **proyecto** y el cronograma que debe seguirse para cumplir los objetivos:

Base de costes: en este apartado se precisan los costes que se van a asumir en el proyecto, con una distribución temporal que irá en consonancia con la ejecución de las tareas en el tiempo. Es muy útil a la hora de comparar las estimaciones con los costes reales.

Base del cronograma: se realizará una línea temporal con los objetivos señalados en cada momento del proyecto.

Base de alcance: formada por las distintas actividades de las que se compone el proyecto y que van a permitir ejecutar los entregables.

Alcance: En este punto se controlarán las tareas que debe ejecutar cada uno de los miembros del proyecto, y que el resultado cumple con los requisitos que se habían solicitado. Cuando una tarea no cumple con ellos, se entiende como no ejecutada.

Plazo: Dentro del control de un **proyecto**, se requiere estar pendiente de su cumplimiento dentro de los tiempos acordados. Es preciso señalar aquí que el primer cronograma se realiza sin tener en cuenta un margen por riesgos. Esto es porque si se

tuvieran en cuenta estos márgenes, acabarían utilizándose para otras cuestiones que no encerrarán estrictamente riesgos.

Coste: Son dos temas que requieren control: el coste total del proyecto y el control de la tesorería.

Riesgos: Es importante tener controlados los riesgos porque si llega a producirse un imprevisto, este va a tener un efecto inmediato sobre la consecución de los objetivos del proyecto.

(ITM Platform, 2016)



CAPÍTULO III ANÁLISIS SITUACIONAL

3.1. LA EMPRESA

3.1.1. RUBRO

El rubro de la empresa es: Enseñanza Superior.

3.1.2. ACTIVIDAD PRINCIPAL

La empresa está dedicado a la ENSEÑANZA SUPERIOR como actividad Principal y ACTIVIDAD DE ASESORAMIENTO EMPRESARIAL como actividad Secundaria.

3.1.3. BREVE RESEÑA HISTÓRICA

La empresa nace como un proyecto de dos jóvenes graduados universitarios, realizando sus primeras actividades el año 2000.

Realizando el primer evento de capacitación en el año 2003 organizado en la ciudad de Arequipa, dictando cursos de forma presencial. Un año después, dictan el primer programa de capacitación en convenio con la Universidad de Antofagasta Asistencia Técnica S.A. en la ciudad de Arequipa y aperturan su sede en la ciudad de Lima.

En el 2005, dictan su primer programa MBA en la ciudad de Arequipa, un año después lo realizan en la ciudad de Lima.

Además de realizar programas de capacitación en forma conjunta con el Instituto Tecnológico de Monterrey de México - Centro de Manufactura Campus Monterrey. En dicho año la empresa es nominada como Empresa Peruana del Año.

Es en el año 2008, cuando firman convenio con la consultora I-Quartil de Colombia a fin de ofrecer servicios de consultoría en el área de gestión de operaciones. Un año después, se crea el consejo consultivo de la organización contando con la

participación de reconocidos expertos de Argentina, Brasil, Colombia, Chile, México y Perú.

En el año 2010, es cuando incursionan en el dictado de los cursos online, y es en el año 2014 cuando inician el dictado de sus cursos en la modalidad Aonline, además de aperturar su sede en la ciudad de Bogotá.

La organización ha sido construida sobre valores como la innovación, la mejora continua, el pensamiento global y demás valores de soporte que han permitido que a lo largo de estos años puedan crecer y consolidarse en el mercado peruano.

3.1.4. MISIÓN

Satisfacer las necesidades y expectativas de todos los agentes involucrados en el desarrollo de nuestro proceso de negocio.

3.1.5. VISIÓN

Ser una organización líder en brindar servicios educativos; siendo reconocidos por la calidad de nuestros servicios, por nuestro compromiso con la excelencia y por la búsqueda de la satisfacción total de nuestros clientes.

3.1.6. VALORES

- Liderazgo: Hacer que las cosas sucedan.
- Innovación: Mejora continua en nuestros productos y procesos.
- Integridad: Caracterizarnos por ser honestos, transparentes, responsables y puntuales.
- Mejora Continua: Buscar la optimización constantemente de los procesos.
- Trabajo en equipo: Dos o más de nosotros siempre piensa mejor que uno solo.

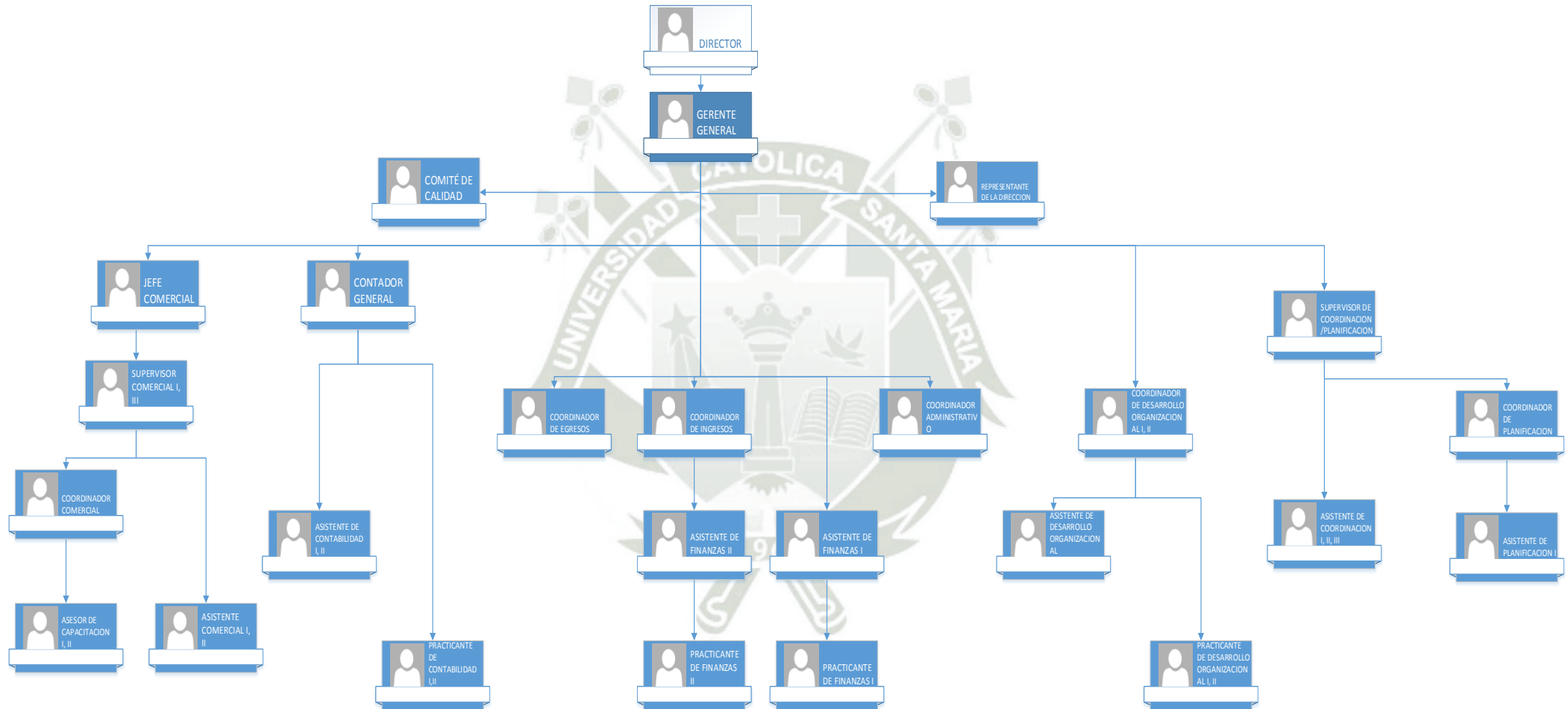
- Pro actividad: Influencias de manera activa en nuestro entorno para conseguir los resultados buscados.

3.1.7. ORGANIGRAMA

A continuación se presenta el organigrama de la empresa, con el propósito de identificar a los entes involucrados en el desarrollo de los productos, el cual ha sido obtenido de la misma y tiene vigencia a la fecha:



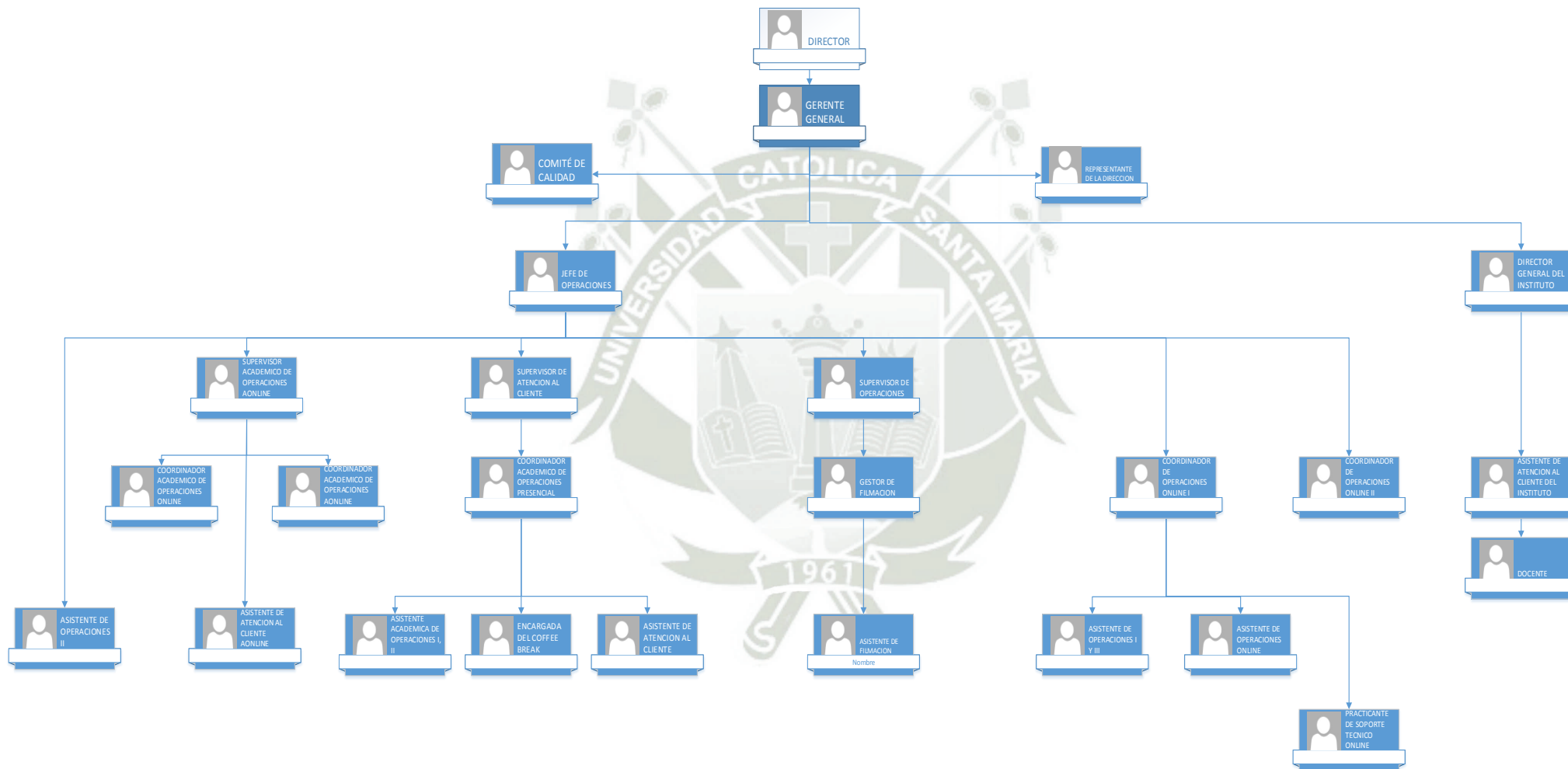
Gráfico 2: ORGANIGRAMA DEL ÁREA COMERCIAL - FINANZAS



Fuente: Empresa de Estudio

Elaboración: Propia

Gráfico 3: ORGANIGRAMA DEL ÁREA DE OPERACIONES



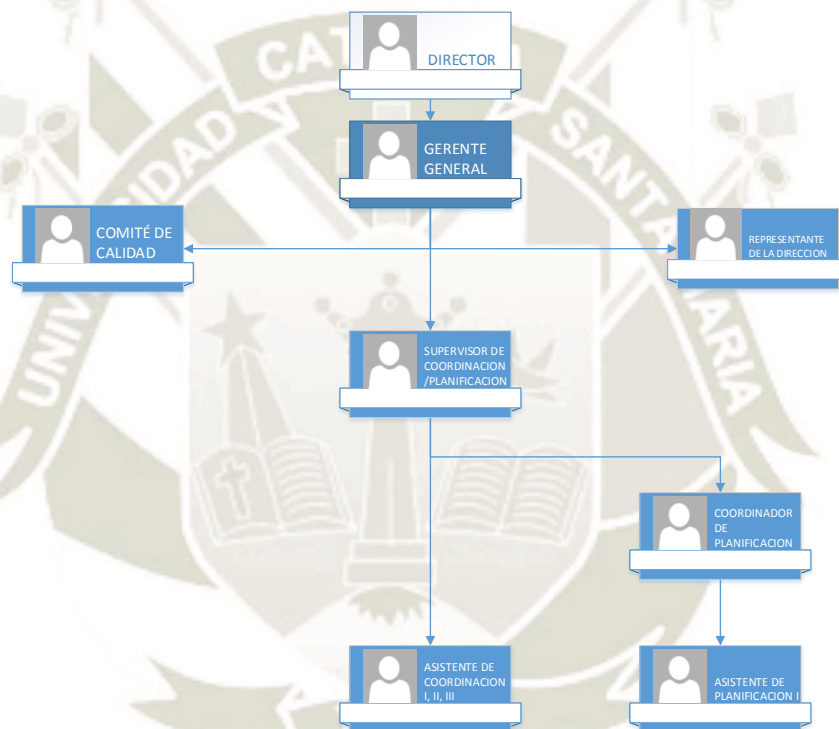
Fuente: Empresa de Estudio

Elaboración: Propia

Como se observa, el organigrama es de estructura vertical, lo cual permite que se reconozca claramente las líneas de gestión y comunicación en la empresa, además de presentar un mayor control sobre sus colaboradores.

Para el desarrollo del presente trabajo nos enfocaremos en el área de planificación, teniendo el siguiente organigrama:

Gráfico 4: ORGANIGRAMA ÁREA PLANIFICACIÓN



Fuente: Empresa de Estudio
Elaboración: Propia

Donde se cuenta con 1 supervisor del área, 1 coordinador de planificación, 3 asistentes de coordinación y 1 asistente de planificación.

3.1.8. DESCRIPCIÓN DE AREAS FUNCIONALES

GERENCIA GENERAL

Área de alto nivel jerárquico encargada de la gestión administrativa e institucional de la organización. Establece, aprueba y comunica políticas y/o memorándums de acuerdo a los lineamientos establecidos por la dirección, plantea los objetivos estratégicos de la empresa en base al desempeño de la organización con la finalidad de traducirlas en metas específicas.

COMITÉ DE CALIDAD

Área gestora de la Calidad, analiza la información asociada al grado de satisfacción de los clientes, y propone acciones necesarias para optimizar el funcionamiento de la organización dentro del espíritu de la Mejora Continua.

Previene la aparición de no conformidades del Sistema de la Calidad, establece los planes anuales de auditorías internas de la Calidad, evalúa y aprueba proveedores y subcontratistas, entre otras funciones.

ÁREA DE MARKETING

Área encargada de captar nuevos clientes interesados en los servicios de la empresa y posicionarla como una entidad líder e innovadora en la prestación de servicios de capacitación a nivel latinoamericano.

Crea e implementa las estrategias necesarias de marketing y publicidad, que permitan fortalecer la difusión y la imagen corporativa de la organización. Gestiona las redes sociales de la empresa, hacer seguimiento y verificar la calidad de la base de datos, proveer y verificar el volumen de datos de los asesores de ventas y hacer seguimiento al correo uso de la base de datos.

Genera clientes interesados a través de la publicidad de todos los programas que brinda la organización. Diseña y produce materiales gráficos y publicitarios requeridos por la organización.

ÁREA DE LOGÍSTICA Y MANTENIMIENTO

Es el área encargada de la planificación, organización y control del aprovisionamiento de bienes y servicios a todas las áreas de la empresa, así también de conservar los espacios físicos de aulas y áreas de la empresa. Para el control de esta área, se realizan inventarios. Su principal objetivo es satisfacer las necesidades y requerimientos de una manera eficaz en un corto periodo de tiempo.

DESARROLLO DE SOFTWARE

Es el área responsable del desarrollo y diseño de proyectos de automatización como soluciones viables a las necesidades de la empresa, mediante la continua interacción con las áreas usuarias. Brinda asesoría y asistencia técnica permanente a los usuarios, sobre los sistemas implantados.

ÁREA COMERCIAL

Área responsable de posicionar a la empresa en el mercado como una empresa líder brindando cursos, diplomados, certificaciones y consultorías a nivel nacional e internacional. Dirigir, organizar, coordinar y controlar las actividades del área comercial para asegurar el cumplimiento de los objetivos de ventas. Supervisar y asegurar el cumplimiento de los objetivos de ventas del equipo asignado.

ÁREA DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

Área responsable de mantener actualizada la información contable de la empresa de manera mensual con fecha de cierre documentado el 5to día laborable de cada mes.

Es el órgano de apoyo responsable de direccionar, evaluar y mantener el control de la administración de los recursos con los que cuenta la empresa como son el potencial humano, los recursos económicos, financieros y materiales. Además de proporcionar los servicios que requieran las diferentes áreas de la organización. Para el cumplimiento de sus funciones, la Gerencia de Administración y Finanzas, tiene a su cargo a las áreas de Relaciones Industriales, Contabilidad y Tesorería.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Área encargada de la búsqueda y contratación de los recursos humanos necesarios de la empresa enfocados al perfil del puesto de trabajo. Brindar inducciones al personal nuevo y brindar capacitación continua al personal.

ÁREA DE OPERACIONES

Área responsable de la ejecución y post ejecución del desarrollo de los distintos cursos, diplomados y certificaciones.

Encargada del contacto directo con alumnos, para ver su desempeño, inquietudes en el transcurso de los cursos de las distintas modalidades y la cobranza respectiva.

ÁREA DE PLANIFICACIÓN

Área responsable de supervisar y asegurar la adecuada operatividad y gestión del área de planificación.

Asistir a las actividades relacionadas a la planificación de los programas de capacitación, elaboración de propuestas Inhouse y proyectos encargados, contacto con docentes especializados en la rama.

A continuación se define la caracterización de los 2 procesos que se realizan en el área de Planificación:

Tabla 1: CARACTERIZACIÓN DEL SUBPROCESO LANZAMIENTO NUEVOS CURSOS

CARACTERIZACIÓN DE PROCESO				
Proceso	Proceso desarrollo del producto			
Sub-proceso	Lanzamiento nuevo cursos			
Objetivo	Lanzar cursos de calidad que lleven a la certificación			
Inicio	Fin:			
<i>Proveedores</i>	<i>Entradas</i>	<i>Actividades</i>	<i>Salidas</i>	<i>Clientes</i>
Director	Orden de lanzamiento de nuevo curso	Verificar la demanda del curso a lanzar a ventas	Aprobación del partner para dictar el curso	Area de ventas, marketing, operaciones.
		Busqueda de informacion del curso en la competencia.	Cronograma, brochure y presupuesto del curso.	
Partner	Solicitud al partner	Contacto con el partner y cumplimiento de los requisitos.	Capacitacion al asesor de ventas con el docente	
Docente certificado	Material elaborado	Revision y aprobacion de material por el partner		
<i>Responsables</i>		<i>Parámetros Control/ Medición</i>	<i>Documentos /Registros</i>	
Coordinador y asistente de Planificacion		Cantidad de cursos aperturados / cursos lanzados	Certificacion del partner	
		Tiempo invertido en el lanzamiento de un curso	Integra (registro de cronogramas)	
		Dinero invertido en cada proyecto	Formato de cronograma	
<i>Procesos de Soporte</i>		<i>Recursos</i>	<i>Requisitos</i>	
Finanzas, marketing		Finanzas, docentes.		

Elaboración: Propia

Tabla 2: CARACTERIZACIÓN DEL SUBPROCESO CONTACTO CON DOCENTES

CARACTERIZACIÓN DE PROCESO				
Proceso	Proceso desarrollo del producto			
Sub-proceso	Contacto con Docentes			
Objetivo	Brindar docentes de calidad que cuente con la certificación a brindar			
Inicio	Fin:			
Proveedores	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes
Director	Orden de lanzamiento de nuevo curso	Busqueda o certificación de docentes para el perfil	Material elaborado	Asistente de Planificación
	Perfil del docente	Se le brinda información del curso a lanzarse	Docente aprobado para el dictado del curso	
	Requisitos para la elaboración del material	Desarrollo del silabo y material		
Responsables		Parámetros Control/ Medición	Documentos /Registros	
Asistentes de coordinación / Supervisor del area		Cantidad de docentes aprobados / docentes buscados	Correo de aprobacion del CV del docente por direccion	
		Tiempo de contacto con docentes	Certificado del docente	
		Tiempo para elaboración de material y cumplimiento de requisitos	Check list de los temas del material	
Procesos de Soporte		Recursos	Requisitos	
Finanzas		Personal, Finanzas	ISO 9001 - Clase modelo	

Elaboración: Propia

3.1.9. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DEL AREA DE PLANIFICACIÓN:

3.1.9.1. DENOMINACIÓN DEL CARGO:

Supervisor de Planificación y Coordinación

PROPÓSITO GENERAL:

Supervisar las tareas realizadas por los asistentes del área y del coordinador de planificación, para el buen desarrollo del curso.

TAREAS GENÉRICAS:

- Supervisar y apoyar en las consultas de cada asistente.
- Realizar reuniones con los nuevos docentes y negociar honorarios.

- Informar al área directiva sobre el estado de los programas que se pretende lanzar al mercado.
- Informar al área directiva sobre algún inconveniente en la ejecución de los programas con los que actualmente la empresa dicta.
- Revisar y derivar propuestas Inhouse
- Solicitar confirmación de apertura a Dirección.

3.1.9.2. DENOMINACIÓN DEL CARGO:

Coordinador de Planificación

PROPÓSITO GENERAL:

Supervisar y apoyar en la coordinación del lanzamiento de los nuevos programas a lanzarse al mercado, como a la evaluación de lanzamiento de los programas que se vienen dictando.

TAREAS GENÉRICAS:

- Coordinación y seguimiento de contacto con el partner para el lanzamiento de nuevos programas
- Desarrollo de material propio de la empresa para enviar al partner.
- Revisar material que el docente realiza para enviar al partner.
- Procesos de acreditación de docentes con el partner.
- Contacto directo con los actuales partners para el dictado de cursos en los programas en ejecución actuales.
- Evaluar la fecha tentativa de lanzamiento de los programas.
- Compra de materiales para la ejecución de cursos de certificación,
- Apoyo al asistente de planificación.

3.1.9.3. DENOMINACIÓN DEL CARGO:

Asistente de Coordinación I

PROPÓSITO GENERAL:

Realizar coordinaciones para la ejecución de un curso o programa en modalidad presencial Arequipa y nuevos programas en general.

TAREAS GENÉRICAS:

- Realiza invitación a docente propuesto para el nuevo curso en lanzamiento en su modalidad.
- Programa, comunica, confirma y verifica la ejecución de sesiones de dictado.
- Revisa y verifica el cumplimiento de la entrega de notas en el tiempo propuesto a los docentes.
- Seguimiento y confirmación de pagos de honorarios a docentes.
- Solicita FUR.
- Seguimiento y recepción de materiales de los programas.
- Propuesta y seguimiento de soluciones a quejas y sugerencias enviadas por los alumnos.
- Seguimiento de soluciones a solicitudes de alumnos enviadas por coordinadores académicos.
- Solicita confirmación de apertura del curso a la supervisora.
- Asistencia en seguimiento a nuevos docentes.
- Solicitud y seguimiento a la entrega de materiales solicitados a los docentes para la acreditación del PARTNER.
- Búsqueda de nuevos docentes para nuevos cursos.
- Realiza clase modelo con nuevos docentes.
- Deriva información al docente respectivo sobre el nuevo curso a lanzar.
- Coordina la aprobación de los nuevos docentes en general.

- Realiza reuniones del área de ventas con el docente responsable para la venta del nuevo curso.
- Realiza las coordinaciones de estadía del docente.
- Presentación de informe a supervisora del área

3.1.9.4. DENOMINACIÓN DEL CARGO:

Asistente de Coordinación II

PROPÓSITO GENERAL:

Realizar coordinaciones para la ejecución de un curso o programa en modalidad presencial Lima y Bogotá.

TAREAS GENÉRICAS:

- Realiza invitación a docente propuesto para el nuevo curso en lanzamiento en su modalidad.
- Programa, comunica, confirma y verifica la ejecución de sesiones de dictado.
- Revisa y verifica el cumplimiento de la entrega de notas en el tiempo propuesto a los docentes.
- Seguimiento y confirmación de pagos de honorarios a docentes.
- Solicita FUR.
- Seguimiento y recepción de materiales de los programas.
- Propuesta y seguimiento de soluciones a quejas y sugerencias enviadas por los alumnos.
- Seguimiento de soluciones a solicitudes de alumnos enviadas por coordinadores académicos.
- Solicita confirmación de apertura del curso a la supervisora.
- Solicita información, realiza seguimiento y realiza coordinaciones a las propuestas Inhouse.
- Realiza las coordinaciones de estadía del docente.
- Presentación de informe a supervisora del área.

3.1.9.5. DENOMINACIÓN DEL CARGO:

Asistente de Coordinación III

PROPÓSITO GENERAL:

Realizar coordinaciones para la ejecución de un curso o programa en modalidad online y aonline.

TAREAS GENÉRICAS:

- Realiza invitación a docente propuesto para el nuevo curso en lanzamiento en su modalidad.
- Programa, comunica, confirma y verifica la ejecución de sesiones webinar.
- Programa, confirma y realiza la grabación y/o capacitación a docentes – lanzamientos – aonline.
- Revisa y verifica el cumplimiento del tiempo propuesto a los docentes para realizar la calificación de proyectos.
- Revisa y verifica el cumplimiento del tiempo propuesto a los docentes, para responder a las consultas de los alumnos en el foro.
- Seguimiento y confirmación de pagos de honorarios a docentes.
- Solicitud de FUR.
- Propuesta y seguimiento de soluciones a quejas y sugerencias enviadas por los alumnos.
- Seguimiento de soluciones a solicitudes de alumnos enviadas por coordinadores académicos.
- Coordinar la capacitación plataforma y aula virtual para los docentes.
- Seguimiento y recepción de materiales de los programas.
- Solicita confirmación de apertura del curso a la supervisora.
- Presentación de informe a supervisora del área.

3.1.9.6. DENOMINACIÓN DEL CARGO:

Asistente de Planificación

PROPÓSITO GENERAL:

Realizar las gestiones solicitadas para el lanzamiento de un programa nuevo o actual.

TAREAS GENÉRICAS:

- Recolectar información sobre cualquier posible curso que se plantea lanzar.
- Elaboración y envío de cronogramas de los nuevos programas.
- Elaboración de presupuestos de cada programa.
- Elaboración y envío de cronogramas de los programas que la empresa actualmente dicta.
- Elaboración de brochure.
- Resolver consultas del área de ventas.
- Actualización de página web
- Presentación de informe a supervisora y coordinador del área.

3.2. ENTORNO MACROECONÓMICO

Toda organización es influenciada por el entorno macroeconómico, entre las variables más importantes está el sistema político, económico y cultural los cuales incluyen en el tipo de sistema económico de la empresa.

El sistema económico que rodea a toda empresa, establece condiciones económicas y políticas difíciles como la administración de la inflación, el desempleo, las tasas impositivas y las tasas de interés. La capacidad para competir de cada empresa es de suma importancia, ya que manifiesta la posibilidad de tener un desarrollo sostenido, una generación de empleo permanente y una contribución al desarrollo de los países.

3.2.1. ANÁLISIS PESTEL

Con el objetivo de evaluar el entorno que rodea a la empresa se realizó el análisis PESTEL, en donde se pudo visualizar los siguientes aspectos:

Tabla 3: FACTOR POLÍTICO

FACTORES	TIPO	IMPACTO	OPORTUNIDAD AMENAZA	FACTOR	RESULTADOS
Corrupción, luchas políticas internas, un sistema judicial débil, una burocracia ineficiente principalmente a nivel de gobiernos locales y regionales se encuentran entre los principales problemas que afectan la gobernabilidad y la ejecución de las políticas y pueden desviar la eficiente asignación de recursos, a la vez que contribuyen a un gran sector informal e imponen costos sustanciales a la economía (Fuente: Moody's)	NEGATIVO	ALTO	AMENAZA	Problemas políticos y de corrupción en el país.	La economía se estanca.
El Perú afianza sus relaciones bilaterales con países de la región, tanto con países de América Latina y Canadá (Fuente: La Republica)	POSITIVO	ALTO	OPORTUNIDAD	Relación bilateral con países vecinos más estable.	Posibilidad de apertura de nuevos convenios, facilidades para aperturar nuevas sedes.
El Ministerio de Trabajo (Mintra) emitió en julio una resolución que fija disposiciones para la contratación laboral de venezolanos en Perú con Acta de Permiso de Trabajo Extraordinario - Provisional. (Fuente: El Comercio)	NEGATIVO	MEDIO	AMENAZA	Disposición para la contratación laboral de venezolanos.	Posibilidad de contratar personal con bajo salario, pero posibilidad de disminución de la demanda por estancamiento de la economía.

Elaboración: Propia

Tabla 4: FACTOR ECONÓMICO

FACTORES		TIPO	IMPACTO	OPORTUNIDAD AMENAZA	FACTOR	RESULTADOS
ECONÓMICO	Reporte elaborado por Llorente & Cuenca que analiza en profundidad los factores clave que determinan la confianza de los consumidores en las marcas y compañías de América Latina, determina que Perú se encuentra en antepenúltima posición. El sector automovilístico obtiene los peores resultados, con una valoración de 6,4 puntos, de un total de 10. En tanto, el sector en general obtiene un 16,4% de valoraciones negativas. (Fuente: El Comercio)	NEGATIVO	ALTO	AMENAZA	Baja confianza del cliente sobre la calidad del servicio o producto ofrecido en el país.	Clientes con diferentes necesidades y mayores exigencias.
	Las perspectivas de la economía peruana cerrará el año 2018 con una expansión de un 4,0% PBI, impulsada principalmente por la marcha de la economía internacional. El cual se dio por "el aumento importante de inversión pública, que está cerca del 18% en el primer semestre. (Fuente: Carlos Oliva, Gestión) La Cámara de Comercio de Lima (CCL) indicó que el sector servicios registraría una expansión de 4,6% este año, debido a un mayor dinamismo de la actividad económica tras la recuperación de la demanda interna. (Fuente, El Comercio)	POSITIVO	ALTO	OPORTUNIDAD	Incremento del PBI en 4% por aumento de inversión pública.	Incremento conservador de clientes para la empresa.
	El crecimiento de los puestos de trabajo formales privados fue de 3.7%. En el sector servicios por actividades de arquitectura e ingeniería se incrementó en (8.2%) y asesoramiento empresarial (7.8%), entre otros. Por su parte, la masa salarial formal total creció 8.9% en términos nominales. (Fuente: Andina, Gestión)	POSITIVO	ALTO	OPORTUNIDAD	Incremento de puestos de trabajo formales en 3.7%.	Mayor posibilidad de incremento de demanda o conservación de clientes.
	En el mercado se están presentando bancos que brindan préstamos con una tasa de interés baja a comparación de otros bancos para estudios de postgrado. Pronabec brinda préstamos destinados para estudios de postgrado. (Fuente: Gestión)	POSITIVO	ALTO	OPORTUNIDAD	Préstamos a baja tasa de interés destinados para estudios de postgrado.	Mayor posibilidad de incremento de demanda.
	El dólar llegó a S/3,326 y S/3,328 a precio interbancario, la más alta cifra desde el 18 de enero del 2017. La moneda estadounidense ganó un 1,03%, mientras que en lo que va del año acumula una apreciación de 2,78%, ello por cobro de aranceles por más de US\$267.000 millones sobre importaciones chinas. (Fuente: El comercio)	NEGATIVO	ALTO	AMENAZA	Incremento de 2.7% en dólar por cobro de aranceles en EE.UU a importaciones chinas.	Variación en costos, ya que maneja el dólar para el pago de varios servicios.

Tabla 5: FACTORES SOCIO - CULTURALES

FACTORES	TIPO	IMPACTO	OPORTUNIDAD AMENAZA	FACTOR	RESULTADOS
La cifra estimada es de 32 millones 162 mil 184 peruanos, con una tasa de crecimiento anual de 1.01% según estimaciones de Ipsos, de los cuales un 52.1% pertenecen a la población adulta de entre 21 a 59 años, quienes han mostrado un crecimiento progresivo estos últimos dos años. (Fuente: INEI, Peru21)	POSITIVO	MEDIO	OPORTUNIDAD	Crecimiento del 1% en la población adulta de 21 a 59 años.	Incremento de necesidad por estar mejor preparados para mejores ofertas de trabajo.
SOCIO - CULTURALES El 2017 fue un buen año para la riqueza personal en el Perú. A pesar de que la economía solo creció 2,5% el año pasado, el patrimonio de las personas en el país se incrementó en 13%, de acuerdo con un estudio de la consultora The Boston Consulting Group (BCG). El fuerte dinamismo de la riqueza ha beneficiado más a quienes más poseían en primer lugar. (Fuente: The Boston Consulting Group (BCG), El Comercio)	POSITIVO	MEDIO	OPORTUNIDAD	Incremento del 2.5% de patrimonio en las personas.	Mayor posibilidad de incremento de demanda.
Incremento de la demanda en cursos de postgrado en 35% en los últimos años. (Fuente: SUNEDU)	POSITIVO	ALTO	OPORTUNIDAD	Incremento de la demanda en 35% en cursos de postgrado.	Posibilidad de incremento de demanda.
28,4% de empresas peruanas, declararon no encontrar trabajadores con las competencias que necesitan (Fuente: El Comercio)	POSITIVO	ALTO	OPORTUNIDAD	28,4% de empresas peruanas, declararon no encontrar trabajadores con las competencias que necesitan	Posibilidad de incremento de demanda

Elaboración: Propia

Tabla 6: FACTORES TECNOLÓGICOS

FACTORES		TIPO	IMPACTO	OPORTUNIDAD AMENAZA	FACTOR	RESULTADOS
TECNOLÓGICOS	El 67.6% de la población del Perú son usuarios de internet e invierten más de 3 horas diarias al uso de este.(Fuente: Gestión)	POSITIVO	ALTO	OPORTUNIDAD	67% de la población son usuarios de internet.	Ampliar el mercado para llevar los programas haciendo uso del internet. Así como la publicidad de los mismos.

Elaboración: Propia

Tabla 7: FACTORES ECOLÓGICOS

FACTORES		TIPO	IMPACTO	OPORTUNIDAD AMENAZA	FACTOR	RESULTADOS
ECOLÓGICOS	El Ministerio del Ambiente (Minam) publicó en diciembre del 2017 el Reglamento de la Ley de Gestión Integral de Residuos Sólidos, que entre sus objetivos busca minimizar la generación de residuos sólidos en el origen (viviendas, empresas, industrias, comercios, entre otros), así como promover su recuperación y valorización a través de procesos como el reciclaje de plásticos, metales, vidrios, papel y otros, y la conversión de residuos orgánicos en compost. Asimismo, con el objetivo de minimizar y regular el uso del plástico en el Perú, el Minam presentó al Congreso de la República una iniciativa legislativa, la cual viene siendo discutida en la Comisión de Pueblos Andinos, Amazónicos y Afroperuanos, Ambiente y Ecología, junto a otras propuestas legislativas. (Fuente: Ministerio del Ambiente)	POSITIVO	MEDIO	OPORTUNIDAD	Publicación de ley de gestión integral de recursos sólidos, para minimizar generación de residuos sólidos.	Reducción de costos, evitando entregar material impreso al cliente.

Elaboración: Propia

Tabla 8: FACTORES LEGALES

FACTORES		TIPO	IMPACTO	OPORTUNIDAD AMENAZA	FACTOR	RESULTADOS
LEGAL	Aprobación de Ley universitaria y de Institutos Superiores. (Fuente: Ley 23733)	NEGATIVO	MEDIO	AMENAZA	Aprobación de Ley universitaria y de Institutos Superiores.	Incremento de la competencia.
	Código de Protección y Defensa del Consumidor (Ley N° 29571)	POSITIVO	MEDIO	OPORTUNIDAD	Código de Protección y Defensa del Consumidor	Mejorar el mercadeo de sus servicios.

Elaboración: Propia

Se realizó el análisis respectivo para cada uno de los factores PESTEL, indicando en cada uno de ellos el tipo de factor y el impacto que este tendría sobre la organización, así como las posibles consecuencias.

Una vez realizado el análisis general de la empresa, se realizó el análisis MEFE, con el propósito de evaluar como la empresa se encuentra actualmente enfrentando los diferentes cambios en el entorno externo:

Tabla 9: MATRIZ MEFE

FACTORES EXTERNOS CLAVE	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO	TOTAL
OPORTUNIDADES				1.96
Relación bilateral con países vecinos más estable.	1.92%	3	0.05	
Incremento del PBI en 4% por aumento de inversión pública.	5.13%	2	0.12	
Incremento de puestos de trabajo formales en 3.7%.	10.26%	2	0.21	
Préstamos a baja tasa de interés destinados para estudios de postgrado.	13.46%	2	0.30	
Incremento de la demanda en 35% en cursos de postgrado.	12.18%	2	0.24	
28,4% de empresas peruanas, declararon no encontrar trabajadores con las competencias que necesitan	7.05%	2	0.14	
67% de la población son usuarios de internet.	1.92%	3	0.05	
Publicación de ley de gestión integral de recursos sólidos, para minimizar generación de residuos sólidos.	1.28%	1	0.01	
AMENAZAS	53.2%			
Problemas políticos y de corrupción en el país.	7.05%	2	0.12	
Disposición para la contratación laboral de venezolanos.	5.77%	1	0.06	
Baja confianza del cliente sobre la calidad del servicio o producto ofrecido en el país.	10.26%	3	0.26	
Incremento de 2.7% en dólar por cobro de aranceles en EE.UU a importaciones chinas.	10.26%	1	0.10	
Aprobación de Ley universitaria y de Institutos Superiores.	13.46%	2	0.30	
	46.8%			

Elaboración: Propia

La matriz cuenta con 13 factores determinantes de éxito, los cuales fueron evaluados por los directivos y el personal encargado, los resultados se encuentran en el anexo 1 y 2, obteniendo una puntuación de 1.96 en la evaluación, obteniendo una respuesta débil a las oportunidades y amenazas del mercado. Por lo tanto, la empresa debe analizar exhaustivamente los cambios presentados y poder realizar

estrategias para continuar mejorando y ganar mayor posicionamiento en el mercado.

Con respecto a la oportunidad de Préstamos a baja tasa de interés destinados para estudios de postgrado realizados por bancos, no está siendo aprovechada por la empresa, ya que hay empresas del mismo rubro, que han realizado convenios con bancos teniendo como consecuencia incremento en su demanda.

Asimismo, la empresa tampoco se encuentra preparada en su totalidad para enfrentar a la competencia emergente por la aprobación de Ley universitaria y de Institutos Superiores.

Sin embargo, la institución se encuentra sacando ventaja en el tema de la baja confianza de los clientes que afecta a toda institución, brindando un servicio personalizado y de calidad a cada cliente.

3.3. ENTORNO MICROECONÓMICO

El entorno microeconómico determina las condiciones del funcionamiento y desarrollo de las empresas y limita sus decisiones estratégicas.

Es necesario comprender cómo funciona el entorno y detectar cuáles son las fuerzas que lo componen y cómo se relacionan con el funcionamiento de la empresa.

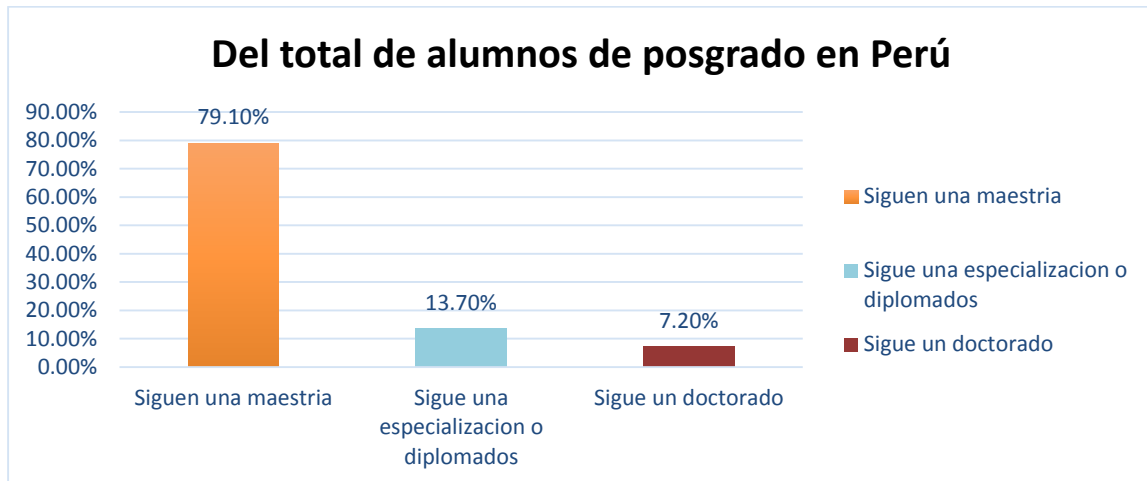
Toda empresa debe analizar el sector y su estructura con tal de evaluar sus potenciales, y prever el desarrollo del sector deseado. Además, debe analizar la demanda del mercado y las expectativas y necesidades de los diferentes grupos de intereses para ajustar su oferta a estas expectativas de la mejor manera posible.

3.3.1. DEMANDA

Los programas de postgrado capacitan en áreas específicas del sector en el que se labora y brindan herramientas para mejorar el desempeño laboral con el fin de volverse más competitivo.

Por este motivo es que la demanda de diplomados en el Perú se ha incrementado en 35% durante los últimos cinco años, como se observa en la siguiente imagen:

Gráfico 5: ALUMNOS MATRICULADOS EN POSGRADOS - PERU



Fuentes: Superintendencia Nacional de Educación Superior Universidades
Elaboración: Propia

De 5000 personas encuestas según Laborum, se obtienen los siguientes resultados:

Gráfico 6: ENCUESTA LABORUM SOBRE POSGRADOS PERU

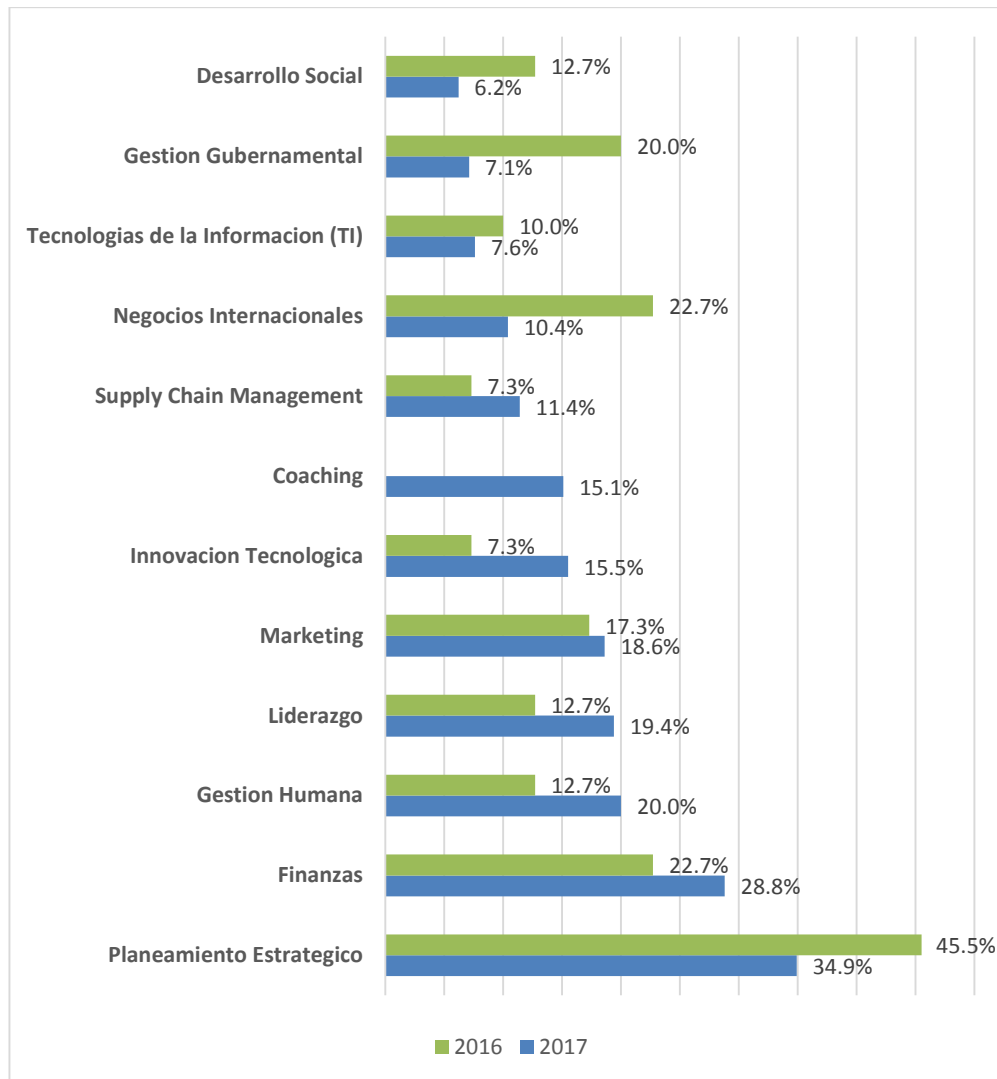


Fuente: Encuesta de Laborum sobre Posgrados en el Perú, CENAUN
Elaboración: Propia

Pudiendo incrementar la cantidad de alumnos que deseen llevar cursos de postgrado, como indica la encuesta, en los próximos años.

Entre los cursos que la población prefiere llevar están las siguientes ramas, según el estudio realizado por GRM y PHUTURA:

Gráfico 7: PREFERENCIA AREAS DE POSTGRADO



Fuente: GRM
Elaboración: Propia

Las áreas con mayor interés en la población es el área de planeamiento estratégico, seguido por el área de finanzas, sin embargo, entre las áreas con menos interés se encuentran en área de Gestión Gubernamental y Desarrollo Social.

Sin embargo, la empresa actualmente está más enfocada al área de proyectos y TI, perdiendo oportunidad de inscribirse en cursos de otras ramas.

3.3.2. CLIENTES

Áreas de la empresa: entre ellas se encuentra el área de ventas, marketing, operaciones, áreas a las que se les envía la documentación respectiva (cronogramas, docentes, brochure) sobre los próximos programas/cursos a desarrollarse.

Alumnos: Profesionales egresados o titulados mayores de 27 años, con experiencia en posiciones de gran responsabilidad, en búsqueda de mejores opciones para continuar su formación y aspirar a nuevos puestos.

3.3.3. PROVEEDORES

Entre los más importantes están:

Partners: Como Microsoft, Oracle, Project Management, Exin, People Cert, entre otros, quienes les proporciona para el desarrollo de los cursos de certificación los materiales y/o exámenes respectivos.

Linkedin: Herramienta utilizada para la búsqueda de potenciales docentes para el desarrollo de programas.

Facebook: Red Social que ayuda a contactar a los posibles interesados.

Docentes: profesores con las habilidades y características necesarias que puedan brindar sus conocimientos a los profesionales inscritos en los cursos.

3.3.4. COMPETENCIA

Entre las empresas con las que compite y están teniendo presencia actualmente en el mercado son las siguientes educadoras:

- PUCP: Pontificia Universidad Católica del Perú
- ESAN
- SGS
- Cibertec
- Tecsup

Las cuales brindan cursos de postgrado como; proyectos, TI, minería, Calidad entre otras, adicional a ello también brindan cursos no solo en la modalidad presencial, sino también en la modalidad online.

Con el objetivo de evaluar los distintos factores internos que se presentan en la organización y evaluar la reacción de la misma para aprovechar sus fortalezas o combatir sus debilidades es que se realizó la matriz MEFI:

Tabla 10: MATRIZ MEFI

FACTORES INTERNOS CLAVE	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO	TOTAL
FORTALEZAS				2.290
Docentes con certificados internacionales y con reconocimiento.	6.67%	4	0.250	
Certificaciones internacionales reconocidas y variadas.	9.17%	4	0.321	
Posee liquidez para solventar deudas.	3.75%	3	0.094	
Buen servicio de atención al cliente	5.00%	4	0.200	
Sedes situadas en zonas adecuadas	0.83%	3	0.025	
Uso de redes sociales para la publicidad	5.42%	3	0.135	
Cuenta con proveedores confiables	7.08%	3	0.213	
Buen ambiente de trabajo y clima organizacional	2.08%	2	0.047	
DEBILIDADES				
40.00%				
Falta corregir y controlar los procesos productivos con más frecuencia	5.83%	2	0.102	
Falta de implementación de estrategias de marketing.	9.17%	2	0.138	
Precios elevados a comparación del mercado, no siguen una política de precios.	9.17%	2	0.138	
Falta de capacitación a los colaboradores.	5.00%	2	0.113	
Incremento en cancelación y postergaciones de cursos.	9.17%	2	0.138	
Falta de comunicación entre áreas	3.33%	3	0.083	
Es leve la lealtad de los clientes y consumidores	8.75%	2	0.175	
No monitorea el entorno, la competencia y la demanda	9.58%	1	0.120	
60.00%				

Elaboración Propia

La matriz MEFI de la empresa cuenta con 11 factores, los cuales fueron evaluados por los directivos y el personal encargado, los resultados se encuentran en el anexo 3, 4 y 5, dicha matriz cuenta con 8 fortalezas y 8 debilidades, como resultado obtuvo el puntaje de 2.29 en dicho análisis, obteniendo un puntaje considerado medio, indicando que si bien la empresa no se encuentra en una posición débil, debe de realizar un mejor análisis para explotar sus fortalezas y poder minimizar sus debilidades para poder poseer una consistencia interna para poder competir exitosamente.

Entre ellas, debe mejorar el monitoreo del entorno, competencia y la demanda, así como la mejora en la implementación de estrategias de marketing.

De igual forma, se realizó una matriz de perfil competitivo, comparando a la organización con otras tres empresas del rubro, con la finalidad de compararlas y poder apoyarnos en el proceso de la toma de decisiones.

Tabla 11: MATRIZ PERFIL COMPETITIVO

FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO	PESO	EMPRESA DE ESTUDIO		PUCP		ESAN		TECSUP	
		CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
Prestigio de la empresa	13.53%	3	0.41	3	0.41	4	0.54	3	0.41
Competitividad de precios	12.03%	2	0.27	3	0.41	2	0.27	3	0.41
Horario y modalidad del curso	9.77%	3	0.41	3	0.41	3	0.41	2	0.27
Calidad del servicio	9.77%	3	0.41	3	0.41	3	0.41	3	0.41
Ubicación de la institución	3.01%	3	0.41	3	0.41	3	0.41	3	0.41
Retención de consumidores	11.28%	2	0.27	3	0.41	4	0.54	2	0.27
Solidez financiera	4.51%	2	0.27	3	0.41	4	0.54	3	0.41
Diversificación de servicios	9.77%	4	0.54	3	0.41	3	0.41	3	0.41
Conocimiento del mercado	10.53%	2	0.27	3	0.41	4	0.54	3	0.41
Experiencia en campañas promocionales	4.51%	2	0.27	3	0.41	3	0.41	3	0.41
Medios de comunicación con los clientes	7.52%	3	0.41	1	0.14	3	0.41	3	0.41
Inversión publicitaria	3.76%	2	0.27	2	0.27	3	0.41	3	0.41
TOTAL	100.00%		4.20		4.47		5.28		4.60

Elaboración: Propia

Una vez identificado los factores críticos (Anexo 6) y obtenida la calificación por cada empresa que pertenece a la industria (Anexo 7) y realizado el análisis PC, se puede observar que la empresa que obtuvo un mayor puntaje fue la empresa ESAN, la cual ya se encuentra en el mercado por varios años siendo reconocida por los clientes y de prestigio, uno de los principales factores que es influyente en los clientes para decidirse en qué entidad estudiar un programa de postgrado. Si bien la competitividad de precios es similar, la retención de sus consumidores es alta.

3.4. ANÁLISIS FODA

La matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier empresa, permitiéndonos evaluar la situación actual del objeto de estudio, permitiendo obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

3.4.1. Fortalezas

A continuación se describen las fortalezas encontradas tanto en el área de planificación como en la organización:

- F1 Docentes con certificados internacionales y con reconocimiento.
- F2 Certificaciones internacionales reconocidas y variadas.
- F3 Buen ambiente de trabajo y clima organizacional
- F4 Buen servicio de atención al cliente.
- F5 Sedes situadas en zonas adecuadas
- F6 Uso de redes sociales para la publicidad.
- F7 Posee liquidez para solventar deudas.
- F8 Cuenta con proveedores confiables

3.4.2. Oportunidades

A continuación se describe las oportunidades encontradas:

- O1 Préstamos a baja tasa de interés destinados para estudios de postgrado.
- O2 Incremento del PBI en 4% por aumento de inversión pública.
- O3 Incremento de puestos de trabajo formales en 3.7%.
- O4 67% de la población son usuarios de internet.
- O5 Incremento de la demanda en cursos de postgrado en 35% en los últimos años.
- O6 Relación bilateral con países vecinos más estable.
- O7 28,4% de empresas peruanas, declararon no encontrar trabajadores con las competencias que necesitan.
- O8 Publicación de ley de gestión integral de recursos sólidos, para minimizar generación de residuos sólidos.

3.4.3. Debilidades

A continuación se describe las debilidades encontradas en el área:

- D1 Falta de capacitación a los colaboradores.
- D2 Sobrecarga de trabajo en puestos de trabajo.
- D3 Falta de comunicación entre áreas.
- D4 Incremento de cursos cancelados y postergados de cursos.
- D5 Precios elevados a comparación del mercado, no siguen una política de precios.
- D6 Falta corregir y controlar los procesos productivos con más frecuencia
- D7 Falta de implementación de estrategias de marketing.
- D8 Es leve la lealtad de los clientes y consumidores.
- D9 No monitorea el entorno, la competencia y la demanda

3.4.4. Amenazas

A continuación se describe las oportunidades encontradas:

- A1 Problemas políticos y de corrupción en el país.
- A2 Cambio de versiones tanto de las normas, software o guía que alteran el desarrollo del material.
- A3 Disposición para la contratación laboral de venezolanos.
- A4 Baja confianza del cliente sobre la calidad del servicio o producto ofrecido en el país.
- A5 Incremento de 2.7% en dólar por cobro de aranceles en EE.UU a importaciones chinas.
- A6 Aprobación de Ley universitaria y de Institutos Superiores.

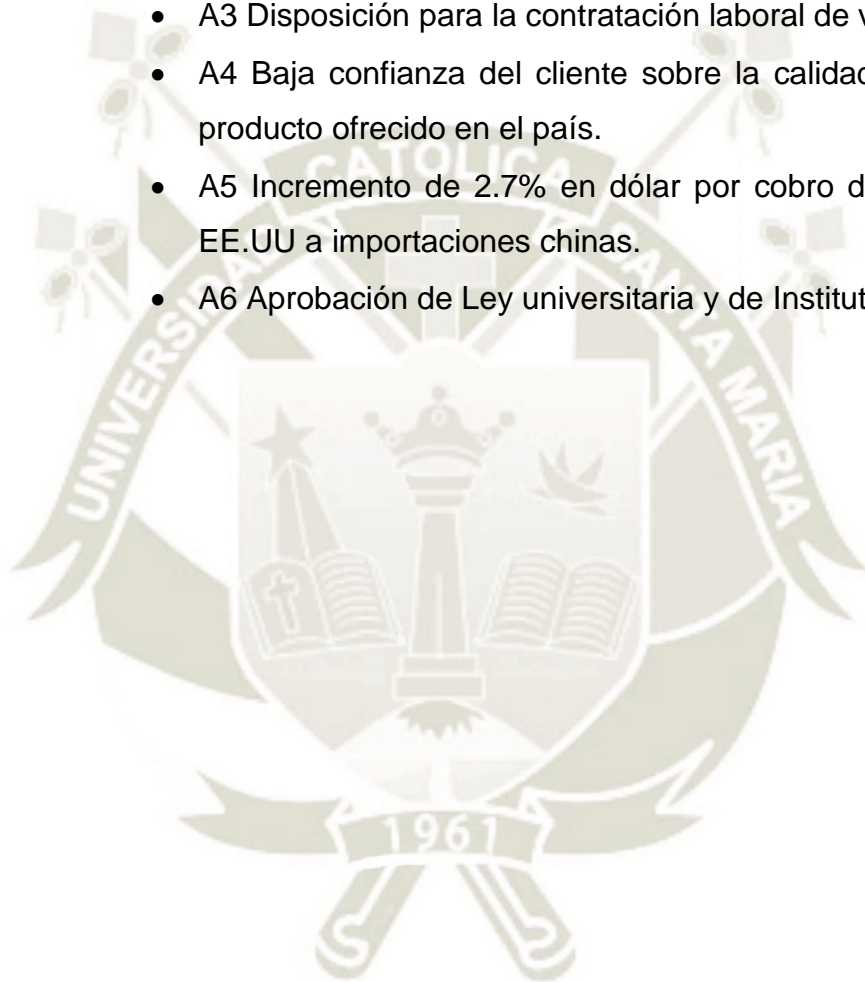


Tabla 12: ANÁLISIS FODA

<p style="text-align: center;">FACTORES INTERNOS</p> <p style="text-align: center;">FACTORES EXTERNOS</p>	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS (F)</p>	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES (D)</p>
		<p>F1 Docentes con certificados internacionales y con reconocimiento.</p> <p>F2 Certificaciones internacionales reconocidas y variadas.</p> <p>F3 Buen ambiente de trabajo y clima organizacional</p> <p>F4 Buen servicio de atención al cliente.</p> <p>F5 Sedes situadas en zonas adecuadas</p> <p>F6 Uso de redes sociales para la publicidad.</p> <p>F7 Posee liquidez para solventar deudas.</p> <p>F8 Cuenta con proveedores confiables</p>
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES (O)</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS (FO)</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS (DO)</p>
<p>O1 Préstamos a baja tasa de interés destinados para estudios de postgrado.</p> <p>O2 Incremento del PBI en 4% por aumento de inversión pública.</p> <p>O3 Incremento de puestos de trabajo formales en 3.7%.</p> <p>O4 67% de la población son usuarios de internet.</p> <p>O5 Incremento de la demanda en cursos de postgrado en 35% en los últimos años.</p> <p>O6 Relación bilateral con países vecinos más estable.</p> <p>O7 28,4% de empresas peruanas, declararon no encontrar trabajadores con las competencias que necesitan.</p> <p>O8 Publicación de ley de gestión integral de recursos sólidos, para minimizar generación de residuos sólidos.</p>	<p>F1, F2, O5 Capacitar al personal de ventas para que fortalezcan las ventas de los programas haciendo énfasis de la calidad de docentes con los que cuenta y las certificaciones reconocidas.</p> <p>F6, O1, O3, O5 Evaluar los precios de la competencia y hacer un mejor uso de las redes sociales para realizar estrategias de marketing para incrementar los clientes que se encuentran incorporando al mercado.</p> <p>F1, O7 Mejorar la relación con el docente con el fin de que se identifique con la empresa y pueda aportar nuevas ideas y proyectos.</p>	<p>D1, D8, O5, O7 Brindar a los colaboradores las habilidades y conocimientos requeridos para que puedan desarrollar sus labores y brinden un mejor servicio al cliente, fomentando la lealtad del cliente por la organización.</p> <p>D4, D5, O5 Realizar un mejor y continuo estudio de mercado, analizando a la competencia sobre los nuevos programas.</p> <p>D2, D3, O4, O5, Realizar instructivos, procedimientos para mejorar la comunicación dentro la empresa, de igual forma automatizar labores que el personal realiza manualmente haciendo uso de tecnologías nuevas, con la finalidad de que brinden un mejor servicio tanto a los nuevos clientes como a los clientes fidelizados.</p>
<p style="text-align: center;">AMENAZAS (A)</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS (FA)</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS (DA)</p>
<p>A1 Problemas políticos y de corrupción en el país</p> <p>A2 Cambio de versiones tanto de las normas, software o guía que alteran el desarrollo del material</p> <p>A3 Disposición para la contratación laboral de venezolanos.</p> <p>A4 Baja confianza del cliente sobre la calidad del servicio o producto ofrecido en el país.</p> <p>A5 Incremento de 2.7% en dólar por cobro de aranceles en EE.UU a importaciones chinas.</p> <p>A6 Aprobación de Ley universitaria y de Institutos Superiores.</p>	<p>A4, A6, F1, F6, Realizar una continua evaluación de las empresas competidoras tanto en posicionamiento como emergentes y promocionar los beneficios diferenciados que caracteriza a la empresa, como docentes de calidad y certificaciones internacionales.</p>	<p>A2, A6, D4, D5 Continua revisión de normas y softwares, así como seguimiento a la competencia directa para evitar la cancelación y/o postergaciones de cursos o programas.</p> <p>A5, D5 Cambiar la moneda de pago para algunos servicios como es el pago a docentes, con la finalidad de que no dependa del tipo de cambio.</p>

Elaboración: Propia

3.5. ANÁLISIS PORTER

El análisis de Porter es un modelo de gestión enfocado en analizar un sector en función de cinco fuerzas existentes a través del análisis y la identificación. Esto permite a la empresa conocer la competencia que tiene el sector en el que opera, con el objetivo de hacer frente a la situación.

Son un gran concepto de los negocios con el que se pueden maximizar los recursos y superar a la competencia.

En él se describen 5 Fuerzas que están definidas de la siguiente manera:

- Amenaza de la entrada de nuevos competidores
- Poder de negociación de los proveedores
- Poder de negociación de los compradores o consumidores.
- Amenaza del ingreso de productos sustitutos
- Rivalidad entre competidores

3.5.1. Amenaza de entrada de Nuevos Competidores

- Existen varias empresas que llevan años en el sector de educación y tienen experiencia y prestigio en el mercado, por lo que existe porcentaje de la población que tiene preferencia hacia ellos.
- El costo de inversión es relativamente elevado dependiendo el programa que se desee lanzar, se requiere de docentes especializados en el área y alquiler de un local donde dictar el curso, además de un asistente de aula, se calcula que el costo aproximado por programa es de 23 000 USD.
- Actualmente hay empresas emergentes que están tratando de posicionarse en el mercado, debido a la nueva ley universitaria aprobada.

3.5.2. Amenaza de Ingresos de Productos Sustitutos

- Actualmente para algunos cursos de certificación se brindan cursos gratuitos en línea.
- El costo entre un diplomado y un curso de especialización o de maestría no varía en un gran porcentaje de inversión, ya que últimamente surgen diferentes entidades con variadas promociones.

3.5.3. Poder de Negociación de los Proveedores

- Para algunos programas o cursos al ser de certificación el material es proporcionado por el mismo partner por lo que el poder de negociación es muy alto.
- De igual forma, para algunos programas no cuentan con más de 2 o 3 docentes expertos en la materia, por lo que en ciertas ocasiones no se permite la negociación de honorarios o de política de pagos, claro está, que para otros programas la cantidad de docentes es mayor.

3.5.4. Poder de los Consumidores

- El poder de los consumidores puede considerarse de mediana intensidad, ya que se tiene conocimiento que los programas ofrecidos no en todas las entidades educativas pueden encontrarlas por lo que acceden al costo del mismo, sin embargo, por ser un costo elevado sus perspectivas sobre el desarrollo del curso también lo son.

3.5.5. La Rivalidad entre Competidores

- En el mercado existen una cantidad considerable de competidores por lo que la rivalidad entre competidores existe pero es considerada como mediana, ya que no son varias las que ofrecen las certificaciones que la empresa trata de diferenciarse del resto del mercado.

3.6. ANÁLISIS DE DATA

Luego de haber brindado mayor información sobre la empresa, se presenta el siguiente análisis de data, con el objetivo de evaluar la situación actual de la empresa en el área de ventas en los últimos 24 meses, se desarrolló el análisis para la modalidad online y presencial en las ciudades de Lima y Arequipa.

3.6.1. Cantidad de Programas Realizados

Se analizó la cantidad de programas dictados en la empresa para los periodos 2016 y 2017, obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 13: PROGRAMAS EJECUTADOS

PROGRAMAS EJECUTADOS			
SEDE	2016	2017	% VARIACION
Lima	84	68	-19 %
Arequipa	36	14	-61.1 %
Online	18	19	5.6 %
TOTAL	138	101	-26.8 %

Fuente: Empresa de Estudio

Elaboración: Propia

Gráfico 8: PROGRAMAS REALIZADOS



Fuente: Empresa de Estudio

Elaboración: Propia

En la sede de Lima, la cantidad de cursos brindados disminuyó en un 19%, en el caso de la sede de Arequipa la cantidad de cursos dictados se redujo en 61%, mientras que para la modalidad Online hubo un incremento del 5%.

3.6.2. Cantidad de Programas Aperturados por Área

Se analizó la cantidad de programas aperturados en los años 2016 y 2017 según el área a la que representa, con el fin de evaluar su variación:

Tabla 14: PROGRAMAS APERTURADOS POR AREA

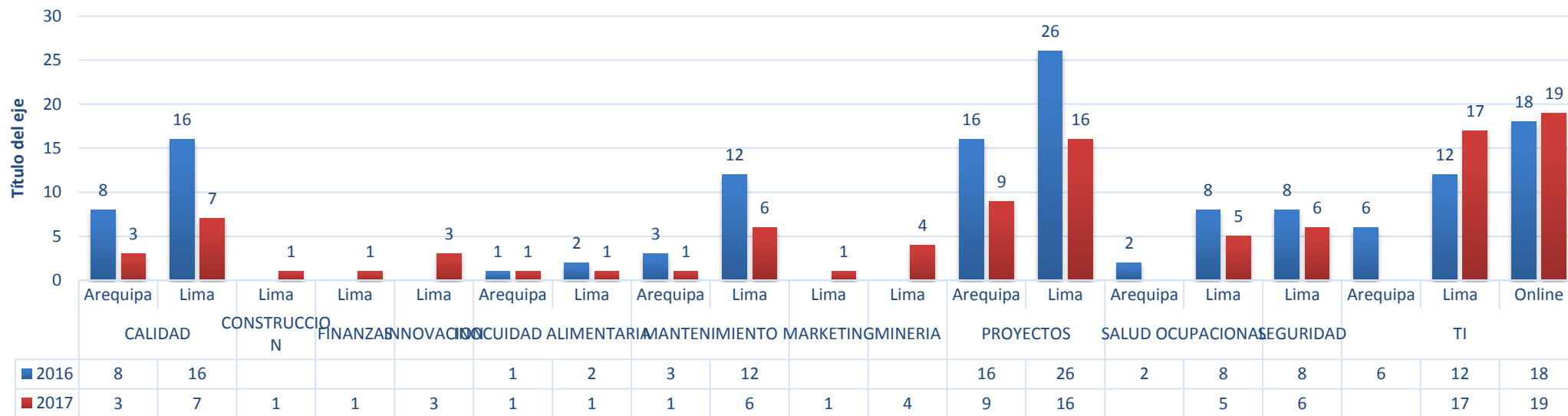
PROGRAMAS APERTURADOS									
AREAS	2016			Total 2016	2017			Total 2017	Total general
	Arequipa	Lima	Online		Arequipa	Lima	Online		
CALIDAD	8	16		24	3	7		10	34
CONSTRUCCIÓN						1		1	1
FINANZAS						1		1	1
INNOVACIÓN						3		3	3
INOCUIDAD ALIMENTARIA	1	2		3	1	1		2	5
MANTENIMIENTO	3	12		15	1	6		7	22
MARKETING						1		1	1
MINERIA						4		4	4
PROYECTOS	16	26		42	9	16		25	67
SALUD OCUPACIONAL	2	8		10		5		5	15
SEGURIDAD		8		8		6		6	14
TI	6	12	18	36		17	19	36	72
Total general	36	84	18	138	14	68	19	101	239

Fuente: Empresa de Estudio

Elaboración: Propia

Gráfico 9: PROGRAMAS APERTURADOS POR AREA

COMPARACIÓN CANTIDAD DE PROGRAMAS APERTURADOS POR AREA



Fuente: Empresa de Estudio

Elaboración: Propia

Como se observa en el gráfico, la única área en la que se ha podido observar incremento en las aperturas para el 2017 es el área de TI, pero ello solo en la modalidad presencial Lima y Online, que ha comparación del año 2016 se incrementó en un 20%. En las demás áreas la cantidad de cursos aperturados a lo largo del 2017 han disminuido.

3.6.3. Cantidad de Alumnos Matriculados

A continuación, se presenta el siguiente gráfico de alumnos matriculados en los distintos cursos que brinda la empresa, en la modalidad presencial y online:

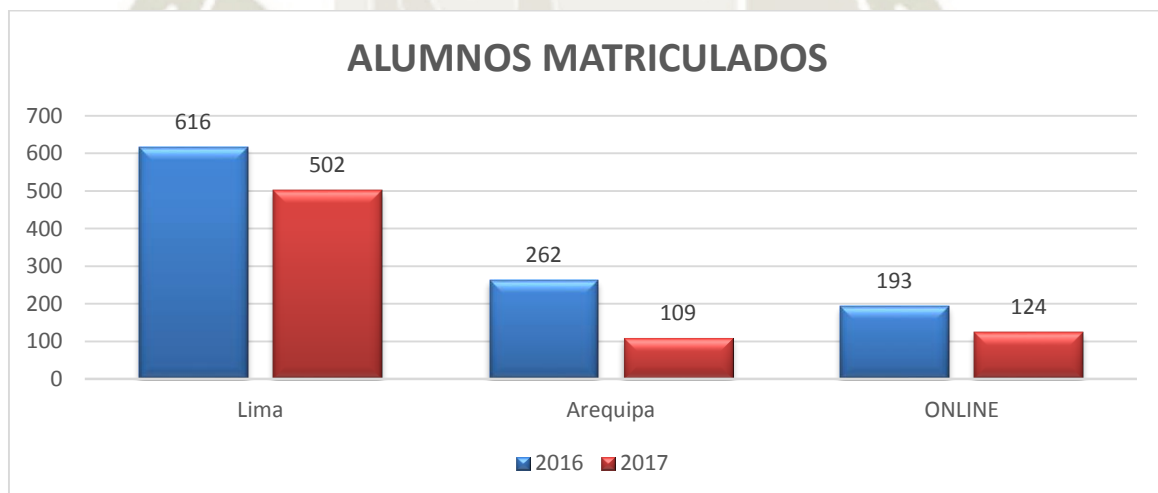
Tabla 15: ALUMNOS MATRICULADOS

ALUMNOS MATRICULADOS				% VARIACIÓN
Modalidad	Ciudad	AÑO		
		2016	2017	
PRESENCIAL	Lima	616	502	-18.51%
	Arequipa	262	109	-58.40%
ONLINE	ONLINE	193	124	-35.75%
TOTAL		1071	735	-31.37%

Fuente: Empresa de Estudio

Elaboración: Propia

Gráfico 10: ALUMNOS MATRICULADOS



Fuente: Empresa de Estudio

Elaboración: Propia

Se puede observar que la cantidad de alumnos matriculados del año 2016 al 2017 ha disminuido aproximadamente en un 31.37% en total. Teniendo una reducción considerable de aproximadamente 58% en la ciudad de Arequipa.

3.6.4. Cantidad de Alumnos Matriculados Por Área

Con la finalidad de conocer cuáles son las áreas con la mayor reducción de alumnos inscritos, se presenta el siguiente gráfico:

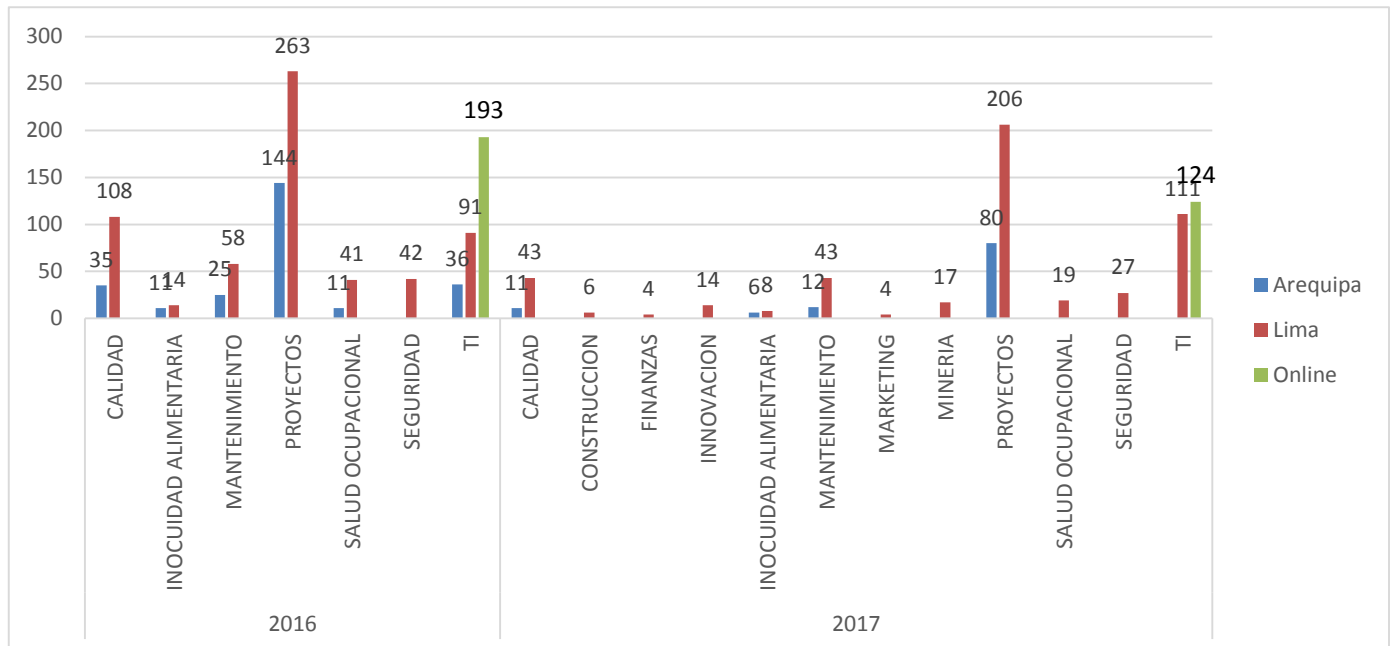
Tabla 16: ALUMNOS MATRICULADOS POR AREA

ALUMNOS MATRICULADOS									
AREAS	2016			Total 2016	2017			Total 2017	Total general
	Arequipa	Lima	Online		Arequipa	Lima	Online		
CALIDAD	35	108		143	11	43		54	197
CONSTRUCCIÓN						6		6	6
FINANZAS						4		4	4
INNOVACIÓN						14		14	14
INOCUIDAD ALIMENTARIA	11	14		25	6	8		14	39
MANTENIMIENTO	25	58		83	12	43		55	138
MARKETING						4		4	4
MINERIA						17		17	17
PROYECTOS	144	262		406	80	206		286	692
SALUD OCUPACIONAL	11	41		52		19		19	71
SEGURIDAD		42		42		27		27	69
TI	36	91	193	320		111	124	235	555
Total general	262	616	193	1071	109	502	124	735	1806

Fuente: Empresa de Estudio

Elaboración: Propia

Gráfico 11: ALUMNOS MATRICULADOS POR AREAS



Fuente: Empresa de Estudio

Elaboración: Propia

En el grafico se puede observar que las áreas con menor cantidad de inscritos son el área de finanzas y construcción.

Y las áreas con mayor cantidad de inscritos son el área de proyectos y TI en los años 2016 y 2017. De igual forma, se observa que para el caso de la modalidad online los cursos que se dicta son solo del área de TI, los cuales en último periodo también sufrieron una reducción considerable.

En el área de Calidad en la sede de Arequipa se redujo la cantidad de inscritos en un 68%, mientras que para Lima fue del 60%. En el área de proyectos la reducción de alumnos en Arequipa fue de 44% y para Lima del 21%.

De igual forma, se observa que las áreas con mayor interés por parte de los estudiantes es el área de proyectos, seguido del área de TI, en las cuales la empresa tiene un mayor enfoque.

3.6.5. Programas Cancelados

Como indican los gráficos anteriores, la cantidad de alumnos entre el periodo 2016 y 2017 ha disminuido en una cantidad considerable, por ello se desea comparar la cantidad de programas cancelados en dicho periodo:

Tabla 17: PROGRAMAS CANCELADOS

PROGRAMAS CANCELADOS			
SEDE	AÑO		% VARIACIÓN
	2016	2017	
Arequipa	5	3	-40.00%
Lima	12	22	83.33%
TOTAL	17	25	47.06%

Fuente: Empresa de Estudio

Elaboración: Propia

Gráfico 12: PROGRAMAS CANCELADOS



Fuente: Empresa de Estudio

Elaboración: Propia

Como se observa en el gráfico, como consecuencia de la reducción de alumnos inscritos en los diferentes programas, en la ciudad de Lima se incrementó en un 83% la cantidad de

cursos cancelados, sin embargo en Arequipa se redujo en un 60%.

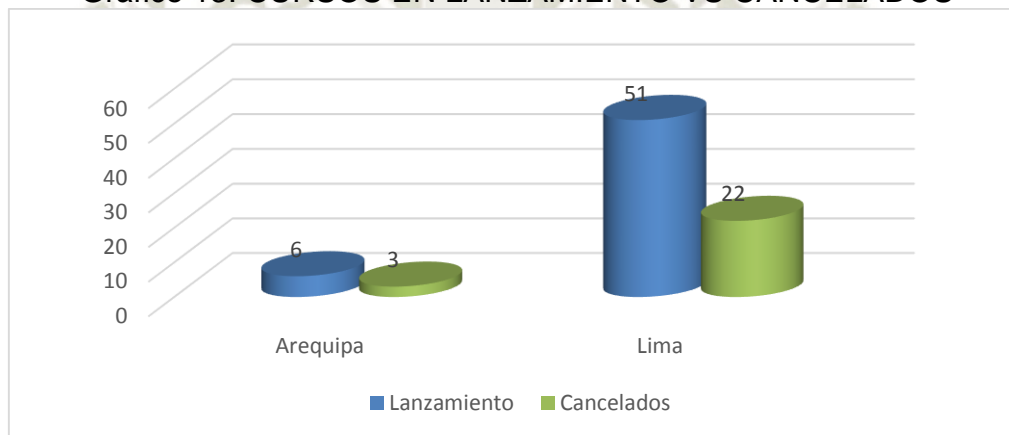
Tabla 18: CURSOS LANZADOS VS CANCELADOS

2017	Sede		%
	Lanzamiento	Cancelados	
Arequipa	6	3	50.00%
Lima	51	22	43.14%
TOTAL	57	25	43.86%

Fuente: Empresa de Estudio

Elaboración: Propia

Gráfico 13: CURSOS EN LANZAMIENTO VS CANCELADOS



Fuente: Empresa de Estudio

Elaboración: Propia

En el año 2017, la cantidad de cursos lanzados en Arequipa fueron de 6, cancelándose el 50%. En la ciudad de Lima, la cantidad de cursos lanzados fueron de 51, cancelándose en total el 43%.

3.7. ANÁLISIS DE CAPITAL HUMANO

3.7.1. CALIDAD DE SERVICIO

Con el propósito de conocer la satisfacción de los alumnos sobre la calidad de servicio brindado, primero se planteó evaluar o contabilizar la cantidad de quejas y sugerencias que se han presentado en los últimos años, para posterior a ello evaluar cuáles son las más recurrentes.

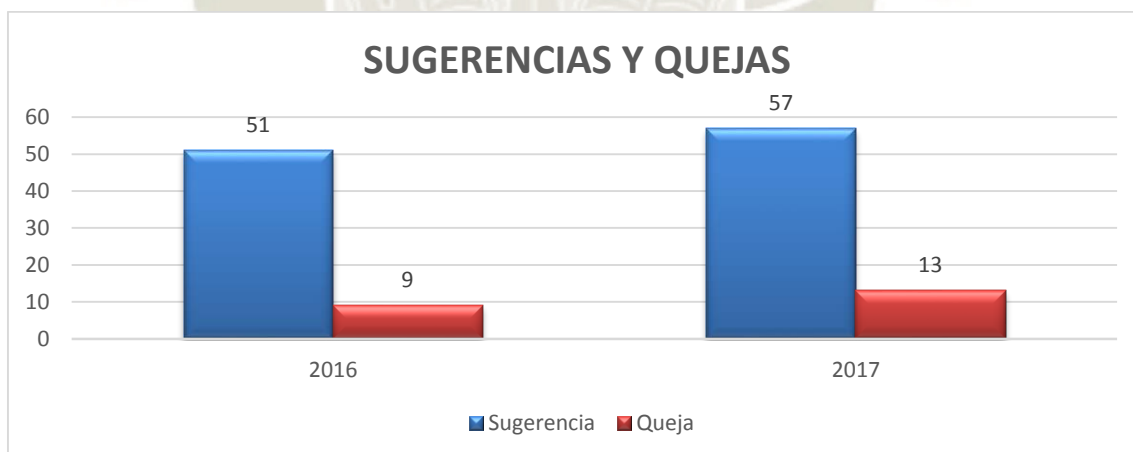
Tabla 19: CANTIDAD SUGERENCIAS Y QUEJAS

TIPO	2016	2017	Variación
Sugerencia	51	57	11.76%
Queja	9	13	44.44%
TOTAL	60	70	16.67%

Fuente: Empresa de Estudio

Elaboración: Propia

Gráfico 14: CANTIDAD DE SUGERENCIAS Y QUEJAS



Fuente: Empresa de Estudio

Elaboración: Propia

Como se puede observar en el cuadro, del año 2016 al 2017 se incrementó la cantidad de sugerencias en un 12% en las tres modalidades, de igual forma y en menor proporción el número de quejas lo hizo en un 44% aproximadamente.

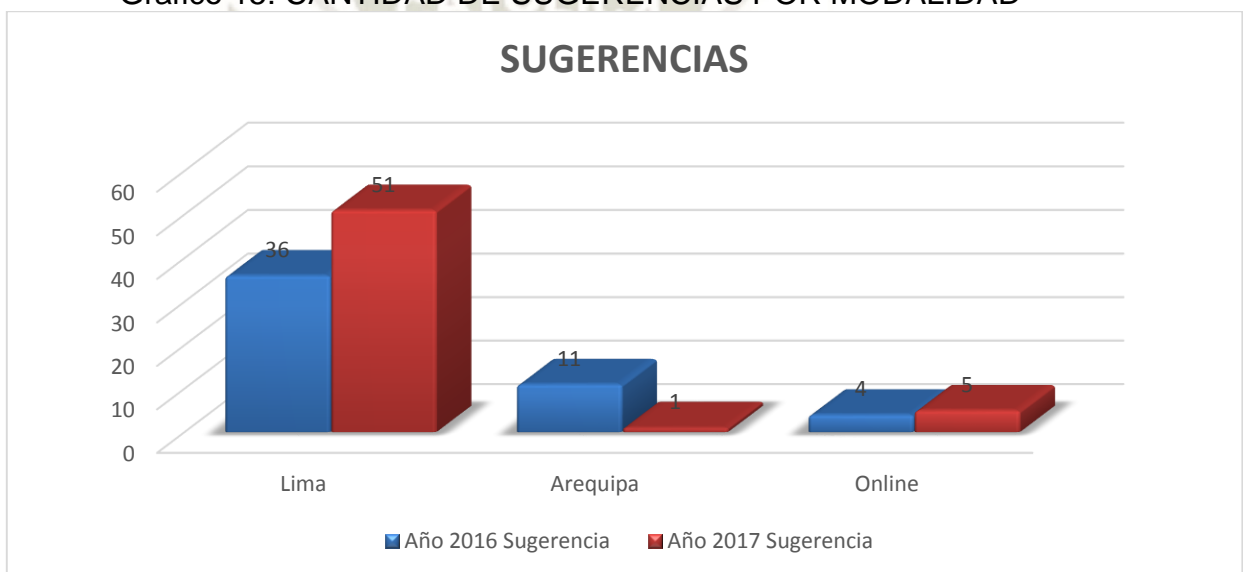
Tabla 20: SUGERENCIAS POR MODALIDAD

Modalidad	Año		Variación
	2016	2017	
Lima	36	51	41.67%
Arequipa	11	1	-90.91%
Online	4	5	25.00%
Total	51	57	11.76%

Fuente: Empresa de Estudio

Elaboración: Propia

Grafico 15: CANTIDAD DE SUGERENCIAS POR MODALIDAD



Fuente: Empresa de Estudio

Elaboración: Propia

Como se visualiza en la gráfica, las modalidades donde se realizaron mayor cantidad de sugerencias fueron en la modalidad online y en la modalidad presencial en Lima con un 41%. Sin embargo, la cantidad de sugerencias se redujeron considerablemente en la ciudad de Arequipa presentado tan solo una sugerencia en el 2017.

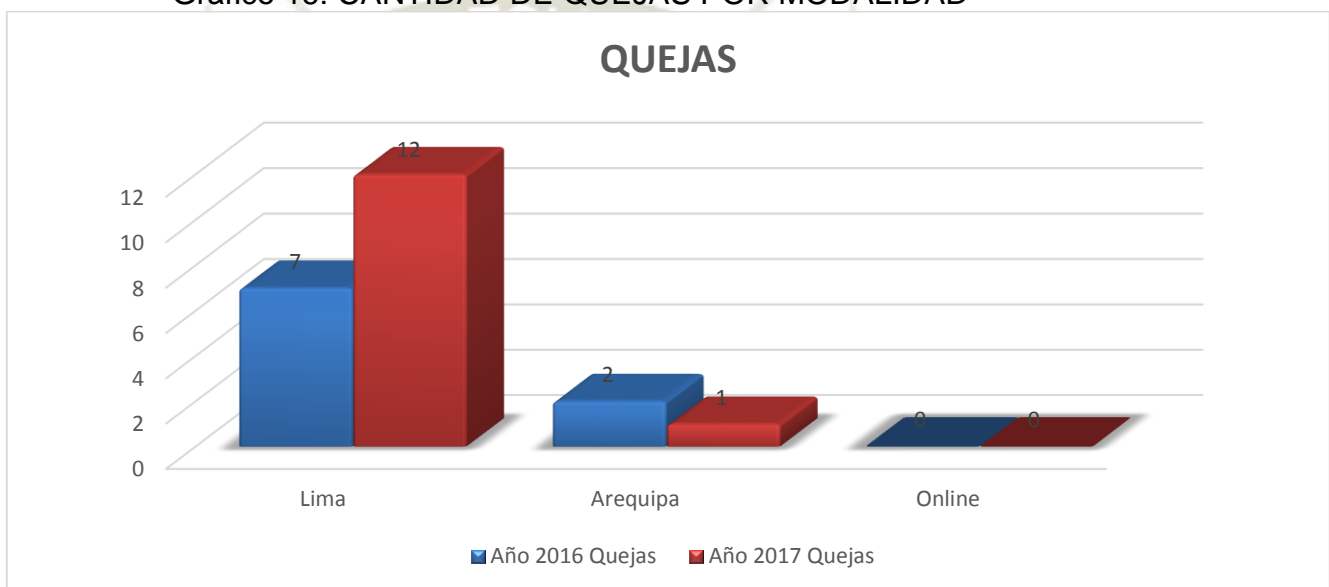
Tabla 21: QUEJAS POR MODALIDAD

Modalidad	Año		Variación
	2016	2017	
Lima	7	12	71.43%
Arequipa	2	1	-50.00%
Online	0	0	0.00%
Total	9	13	44.44%

Fuente: Empresa de Estudio

Elaboración: Propia

Gráfico 16: CANTIDAD DE QUEJAS POR MODALIDAD



Fuente: Empresa de Estudio

Elaboración: Propia

Con respecto a la cantidad de quejas presentadas en estos dos últimos años, se realizó una gráfica para comparar, teniendo como resultado que en la modalidad online no se ha presentado ninguna queja en estos dos años.

Además, de que en la ciudad de Arequipa al igual que las sugerencias, solo se presenta con una sola queja.

En la modalidad online, la cantidad de quejas no se incrementaron, siendo la misma cantidad que las del 2016, y por

último, se ve un incremento del 71% de quejas en la ciudad de Lima en este último periodo.

Una vez habiendo analizado la variación de las sugerencias y quejas en los últimos periodos, se planteó analizar las encuestas realizadas a los alumnos inscritos en el año 2017 de la modalidad presencial Lima, ya que es la que cuenta con mayor cantidad de sugerencias, con la finalidad de evaluar su opinión y percepción.

3.7.1.1. Población

Los alumnos inscritos en algún curso o programa brindados por la empresa.

3.7.1.2. Muestra

Alumnos inscritos en el periodo 2017 en la modalidad presencial en la ciudad de Lima.

3.7.1.3. Técnica

Para la recolección de los datos se hizo uso de una encuesta, la cual fue entregada en físico y de forma virtual a los alumnos, el puntaje que debe de superarse es de 4.3 puntos.

3.7.1.4. Herramienta

En el anexo 4 se adjunta la herramienta utilizada para la recolección de los datos.

Se comprobó que ninguna encuesta se encuentre sesgada haciendo uso del SPSS donde se obtuvo los siguientes resultados de Alfa de Cronbach.

- Estadística de fiabilidad por sede:

Estadísticas de fiabilidad

SEDE	Alfa de Cronbach	N de elementos
AQP	,958	27
LIM	,950	27

- Estadística de fiabilidad por área:

Estadísticas de fiabilidad

AREA	Alfa de Cronbach	N de elementos
Big Data	,942	27
Proyectos	,957	27
Seguridad Alimentaria	,942	27
Seguridad y Salud en el Trabajo	,944	27
TI	,937	27
Calidad	,956	27
Construcción	,947	27
Excel	,922	27
Finanzas	,946	27
Gestión	,978	27
Innovación	,860	27
Mantenimiento	,962	27
Minería	,959	27

Para ambos casos el coeficiente es superior a 0.9 por lo que se comprueba que los datos recolectados en las encuestas a los alumnos son fiables.

3.7.1.5. Resultados

Una vez aplicada la encuesta, los resultados fueron los siguientes:

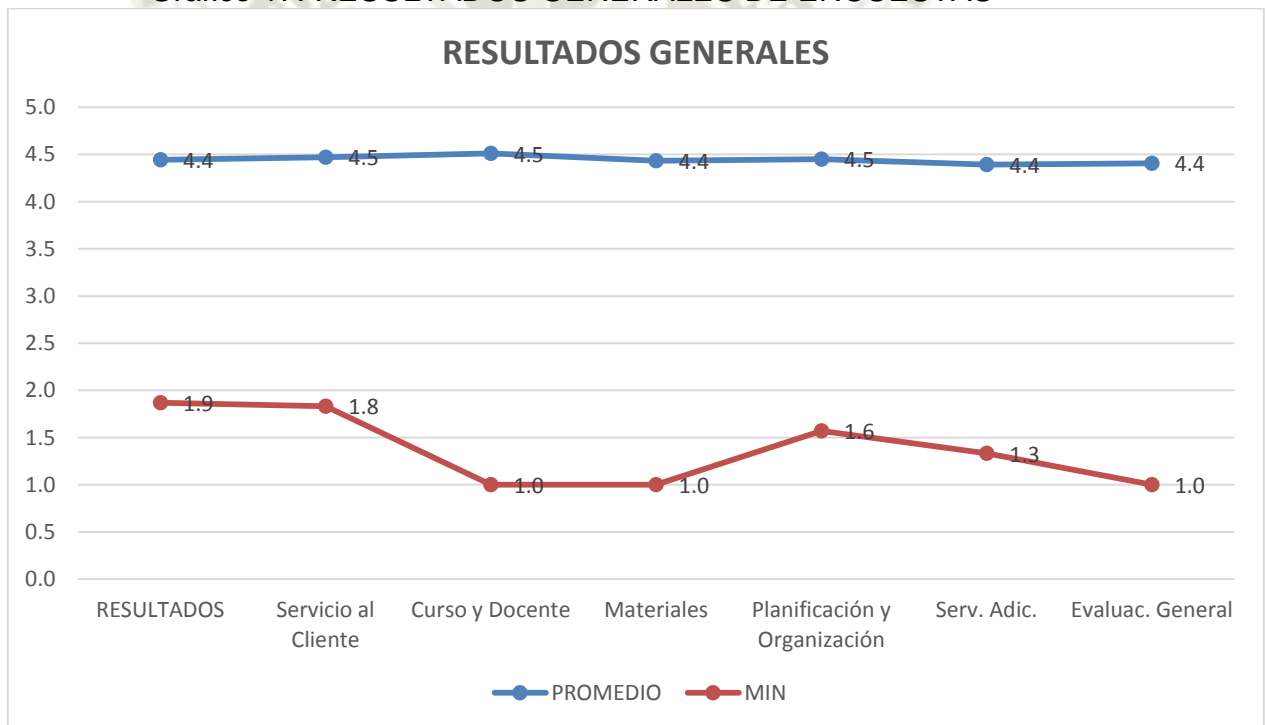
Tabla 22: RESULTADOS GENERALES DE ENCUESTAS

	RESULTADOS	Servicio al Cliente	Curso y Docente	Materiales	Planificación y Organización	Serv. Adic.	Evaluac. General
PROMEDIO	4.4	4.5	4.5	4.4	4.5	4.4	4.4
MIN	1.9	1.8	1.0	1.0	1.6	1.3	1.0

Fuente: Empresa de Estudio

Elaboración: Propia

Gráfico 17: RESULTADOS GENERALES DE ENCUESTAS



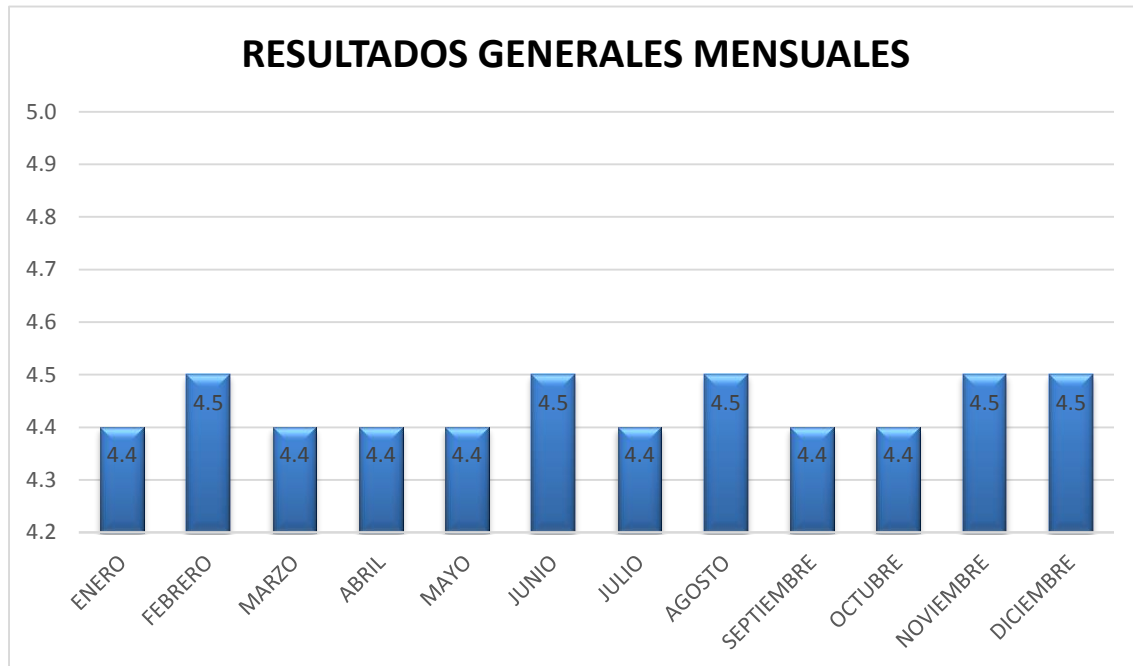
Fuente: Empresa de Estudio

Elaboración: Propia

Como se muestra en el cuadro y en la imagen, en el periodo 2017 en promedio, cada ítem supero la meta planteada por la empresa, es decir el 4.3 planteado. Teniendo los mejores puntajes en el ítem de servicio al cliente, curso y docente y en la planificación y organización.

Sin embargo, también hubo cursos en los que el puntaje que los alumnos les otorgaron no fue el esperado, ya que en casi todos los ítems llegaron a puntajes inferiores a 2.0.

Gráfico 18: RESULTADOS GENERALES MENSUALES

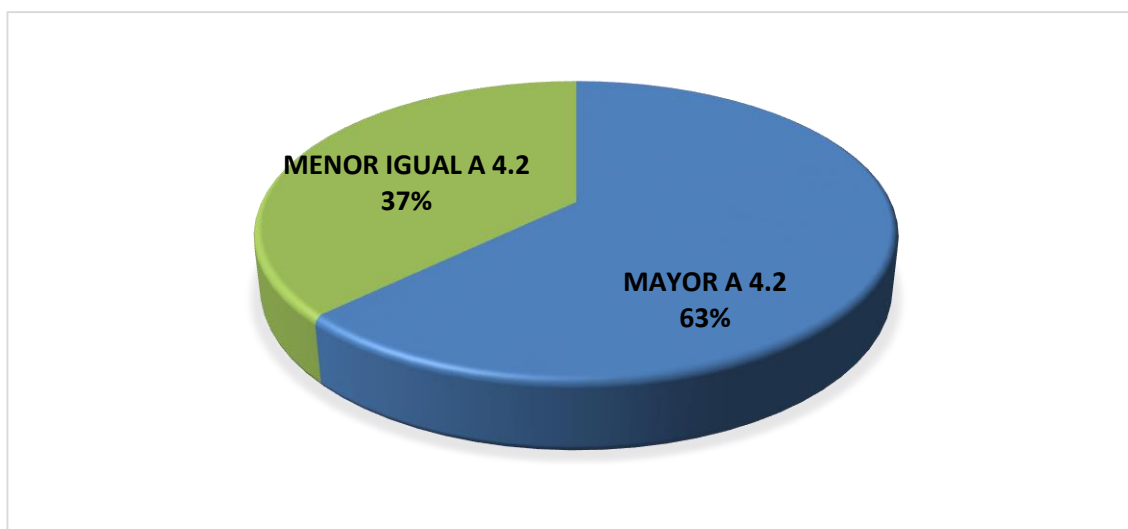


Fuente: Empresa de Estudio

Elaboración: Propia

En la imagen se aprecia que desde el mes de enero al mes de diciembre, superaron la meta del 4.3, incrementando su calificación para finales del periodo 2017 con 4.5 puntos.

Gráfico 19: COMPARACIÓN RESULTADOS GENERALES DE ENCUESTA



Fuente: Empresa de Estudio

Elaboración: Propia

Si bien es cierto que en el 2017 lograron en promedio superar el puntaje del 4.3, hay un porcentaje de alumnos que no está satisfecho con el servicio brindado.

En la imagen se aprecia que el 63% de los alumnos calificaron al servicio brindado en general entre 4.3 y 5.0 puntos. De los cuales solo el 15.2% calificaron con 5.0 puntos el servicio.

Sin embargo, el 37% de los alumnos inscritos, lo calificaron con un puntaje menor a 4.3.

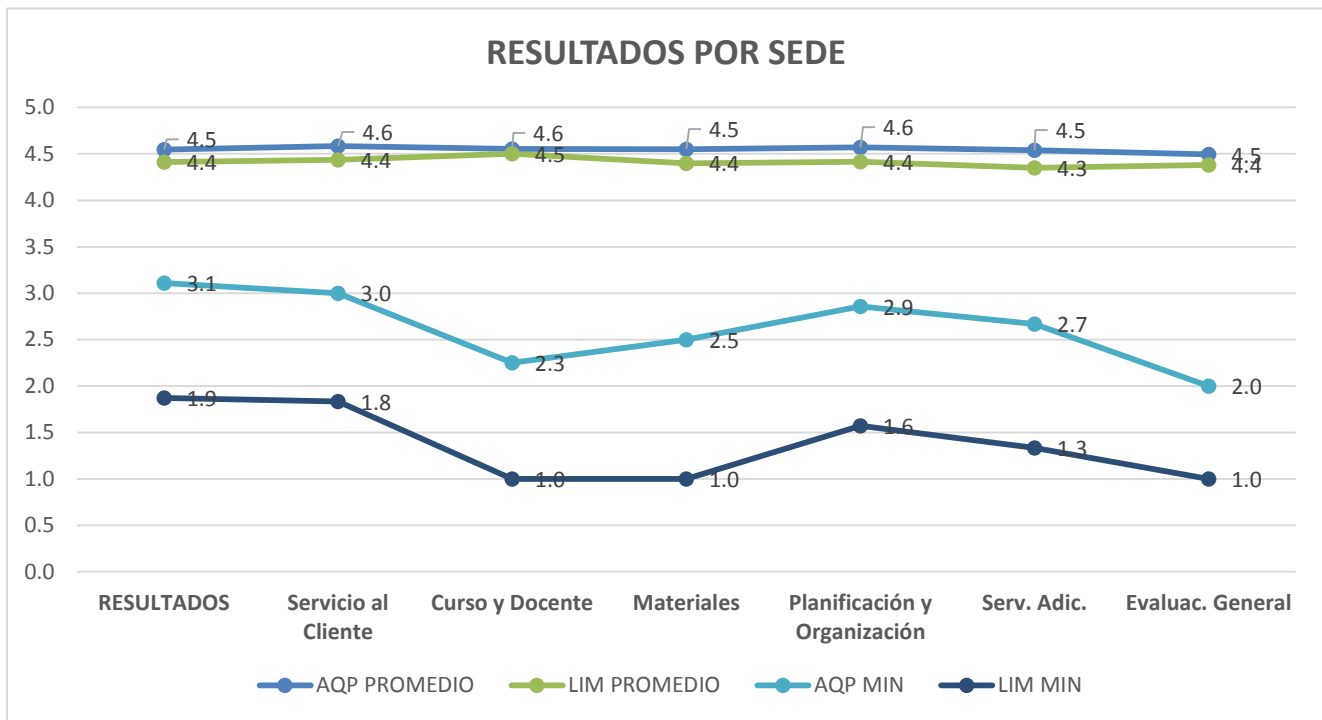
Tabla 23: RESULTADOS POR SEDE

SEDE		RESULTADOS	Servicio al Cliente	Curso y Docente	Materiales	Planificación y Organización	Serv. Adic.	Evaluac. General
AQP	PROMEDIO	4.5	4.6	4.6	4.5	4.6	4.5	4.5
AQP	MIN	3.1	3.0	2.3	2.5	2.9	2.7	2.0
LIM	PROMEDIO	4.4	4.4	4.5	4.4	4.4	4.3	4.4
LIM	MIN	1.9	1.8	1.0	1.0	1.6	1.3	1.0

Fuente: Empresa de Estudio

Elaboración: Propia

Gráfico 20: COMPARACIÓN RESULTADOS POR SEDE



Fuente: Empresa de Estudio

Elaboración: Propia

Como se aprecia en el gráfico Nro. 19 la sede de Arequipa en general supera en un punto a la sede de Lima. Superando en su mayoría en todos los ítems en un punto a la ciudad de Lima.

De igual forma, se aprecia que la ciudad de Arequipa sus puntajes mínimos no han bajado de 2.0 puntos, sin embargo para la sede de Lima, su puntaje mínimo ha sido de 1.0 puntos

Con el fin de conocer, cuáles han sido las sugerencias, quejas u observaciones de los cursos, se evaluó cada uno de los comentarios brindados por los alumnos, teniendo como resultado el siguiente resumen:

Tabla 24: PARETO SEGMENTACIÓN SUGERENCIAS

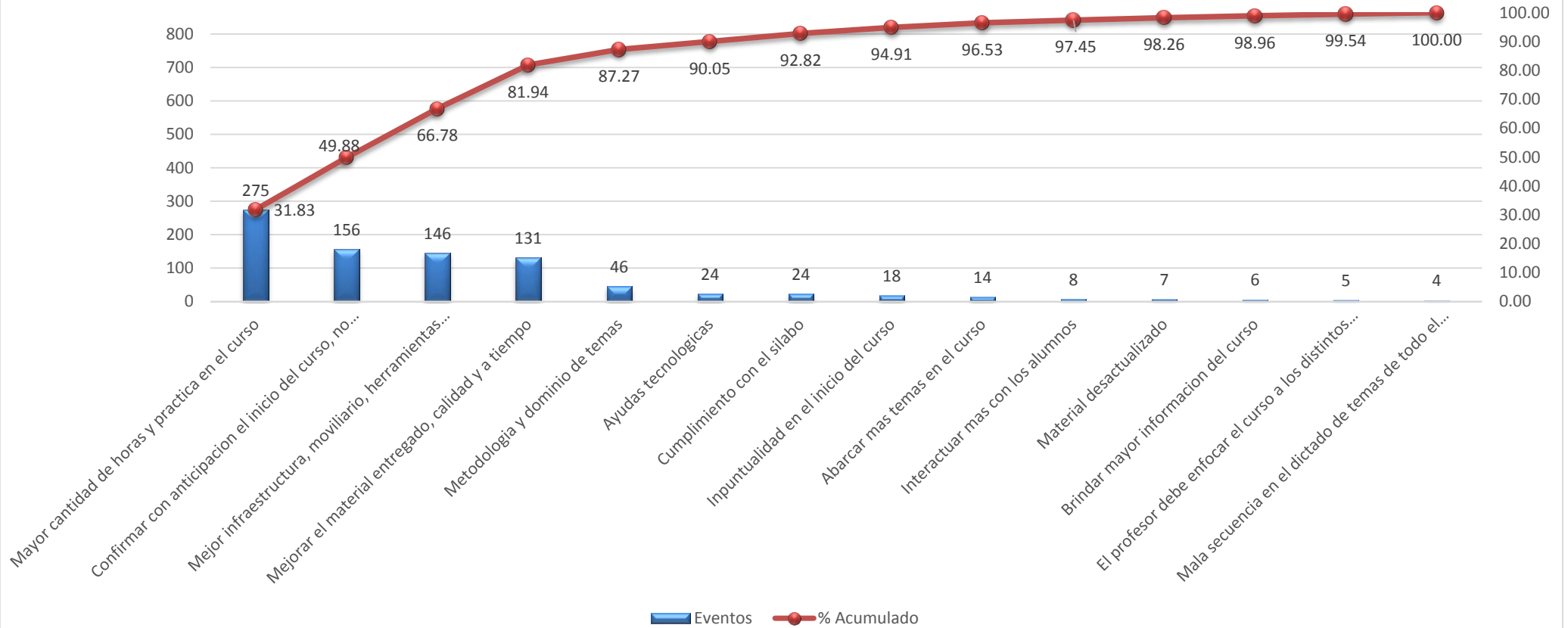
Sugerencias y Quejas	%	% Acumulado
Mayor cantidad de horas y practica en el curso	31.83	31.83
Confirmar con anticipación el inicio del curso, no se cumple con horarios iniciales	18.06	49.88
Mejor infraestructura, mobiliario, herramientas de trabajo	16.90	66.78
Mejorar el material entregado, calidad y a tiempo	15.16	81.94
Metodología y dominio de temas - Docente	5.32	87.27
Ayudas tecnológicas para el desarrollo de la clase	2.78	90.05
Cumplimiento con el silabo	2.78	92.82
Impuntualidad en el inicio del curso	2.08	94.91
Abarcar más temas en el curso	1.62	96.53
Interactuar más con los alumnos	0.93	97.45
Material desactualizado	0.81	98.26
Brindar mayor información del curso	0.69	98.96
El profesor debe enfocar el curso a los distintos perfiles profesionales.	0.58	99.54
Mala secuencia en el dictado de temas de todo el programa	0.46	100.00

Fuente: Empresa de Estudio

Elaboración: Propia

Gráfico 21: PARETO SEGMENTACIÓN SUGERENCIAS

SUGERENCIAS CURSOS EJECUCION



Fuente: Empresa de Estudio

Elaboración: Propia

Después de haber realizado el análisis respectivo sobre las opiniones brindadas por los alumnos, como se aprecia en el cuadro y en el gráfico, se identificó que el 80% de las sugerencias se concentraron en; Brindar cursos con mayor cantidad de horas incrementando las horas de practica (31.83%); confirmar con anticipación la fecha de inicio ya que no se cumple con los horarios establecidos (18.06%); mejorar la infraestructura de donde se vienen desarrollando los cursos (16.90%) y por ultimo mejorar la calidad y tiempo de entrega con respecto al material entregado (15.16%).

A continuación, se detalla la cantidad de alumnos que en el transcurso de un programa o curso por diferentes motivos no pudieron culminar:

Tabla 25: DESERCIÓN ALUMNOS 2017

SEDE	CULMINADO	ABANDONO	TOTAL	% ABANDONO	PROMEDIO ABANDONO POR CURSO
LIMA	452	50	502	9.96%	3
ONLINE	108	16	124	12.90%	2
AREQUIPA	98	11	109	10.09%	2

Fuente: Empresa de Estudio

Elaboración: Propia

La modalidad presencial Lima, por ser la que cuenta con mayor cantidad de alumnos inscritos es la que cuenta con mayor cantidad de alumnos retirados, de la cual en promedio por curso pueden llegar a retirarse hasta 3 alumnos, pero la modalidad online, es la que cuenta con un mayor porcentaje de alumnos retirados, pudiendo retirarse hasta 2 alumnos por programa.

En el siguiente cuadro se detalla la cantidad de programas que se desarrollaron sin problemas en el 2017 versus los programas que cuentan con alumnos que decidieron retirarse:

Tabla 26: CURSOS CON DESERCIÓN

SEDE	TOTAL DE CURSOS	CURSOS CON DESERCIÓN	% CURSOS CON DESERCIÓN ALUMNOS
LIMA	68	31	45.59%
ONLINE	19	11	57.89%
AREQUIPA	14	8	57.14%

Fuente: Empresa de Estudio

Elaboración: Propia

En promedio, casi el 50% de los cursos cuentan con deserción de alumnos, enfocándose mayormente en la modalidad online y presencial Arequipa.

La empresa no realiza un seguimiento del porqué de las deserciones de los alumnos, sin embargo, se obtuvo una muestra de 36 alumnos indicando los motivos del porqué tomaron dicha decisión:

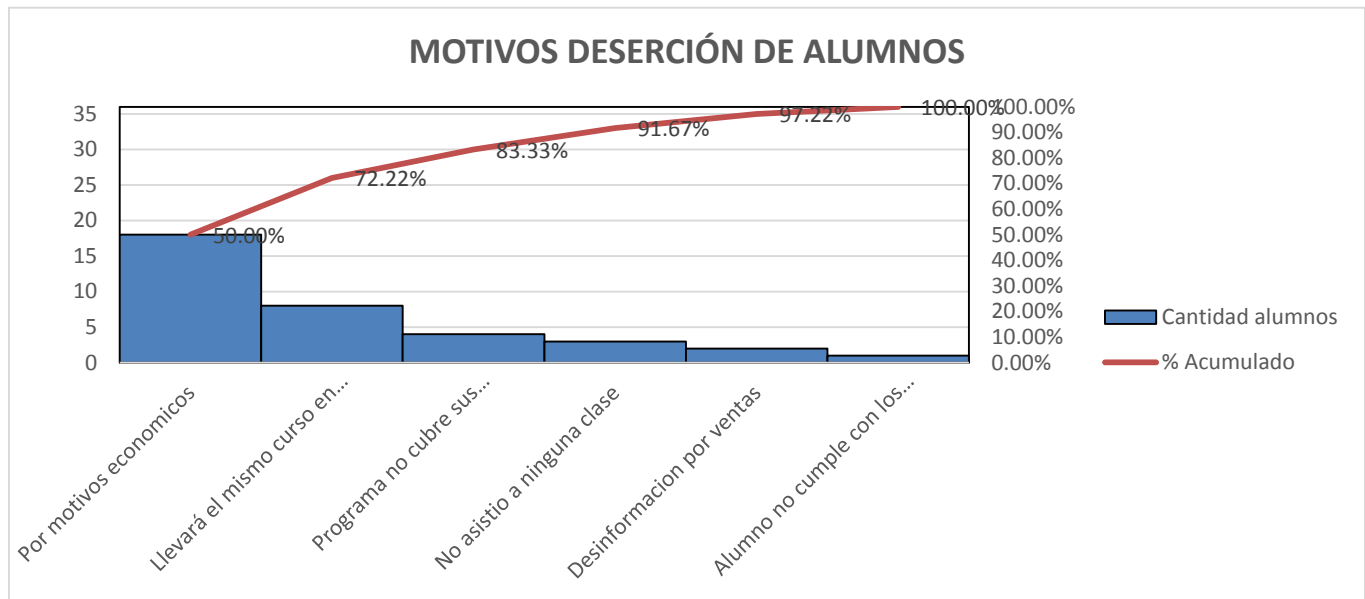
Tabla 27: MOTIVOS DESERCIÓN 2017

Motivos	Cantidad	%	% Acumulado
Por motivos económicos	18	50.0%	50.00%
Llevará el mismo curso en otra institución por tener los mismos beneficios a un menor costo	8	22.2%	72.22%
Programa no cubre sus expectativas	4	11.1%	83.33%
No asistió a ninguna clase	3	8.3%	91.67%
Desinformación por ventas	2	5.6%	97.22%
Alumno no cumple con los requisitos para llevar el curso	1	2.8%	100.00%
Total	36	100.00%	

Fuente: Empresa de Estudio

Elaboración: Propia

Gráfico 22: GRÁFICO DESERCIÓN DE ALUMNOS



Fuente: Empresa de Estudio

Elaboración: Propia

Entre los motivos que indican los alumnos retirados, en primer lugar están los motivos económicos, en segundo lugar, la preferencia de llevar el mismo curso en otra institución ya que encuentra que ofrecen los mismos beneficios por menos costo. Por último, el curso no cubre sus expectativas el cual tiene un 11%.

3.7.2. ENCUESTA AL PERSONAL

Dentro del análisis de Capital Humano es de suma importancia conocer la perspectiva de las personas involucradas en el proceso. Recolectar y analizar la opinión de los trabajadores del área de desarrollo del producto, dentro del ámbito en el que se desenvuelven para conocer la problemática a la que se presentan diariamente.

3.7.2.1. METODOLOGÍA DE RECOLECCIÓN:

A continuación se describen los pasos realizados para la recolección de los datos dentro de la empresa:

- Presentación y explicación a la empresa sobre el motivo de la recolección de los datos.
- Presentación y aprobación por parte de la empresa sobre el cuestionario a implementarse.
- Coordinación con los encargados para acordar fecha y hora para la aplicación de la herramienta.
- Toma de datos.
- Procesamiento y análisis de datos.
- Obtención de resultados y análisis.

Las encuestas realizadas se encuentran en el Anexo 10.

3.7.2.2. METODOLOGÍA DE PROCESAMIENTO DE DATOS

Se realizó la recolección de datos con el propósito de contar con las opiniones de las personas involucradas en el proceso y analizar sus comentarios.

Como herramienta se utilizó el cuestionario con preguntas abiertas, teniendo como población a todos los entes involucrados en el proceso de lanzamiento de un nuevo curso.

3.7.2.3. HERRAMIENTA:

En el anexo 9 se adjunta la herramienta utilizada para la recolección de los datos.

Por la baja cantidad de datos a procesar, se utilizó como herramienta el programa Excel, donde se tabuló y analizó los diferentes datos recolectados obteniendo los siguientes resultados que se presentan en gráficas.

3.7.2.4. INFORMACIÓN OBTENIDA

A continuación se detallan los datos obtenidos:

¿Cuándo iniciaste tus labores en la empresa, te dieron inducción sobre el puesto? ¿Cómo la calificarías?

Es necesario conocer si el personal que estaba en proceso de incorporación a la empresa, tuvo capacitación sobre las distintas actividades a las que se iba a enfrentar diariamente para el lanzamiento de los nuevos cursos.

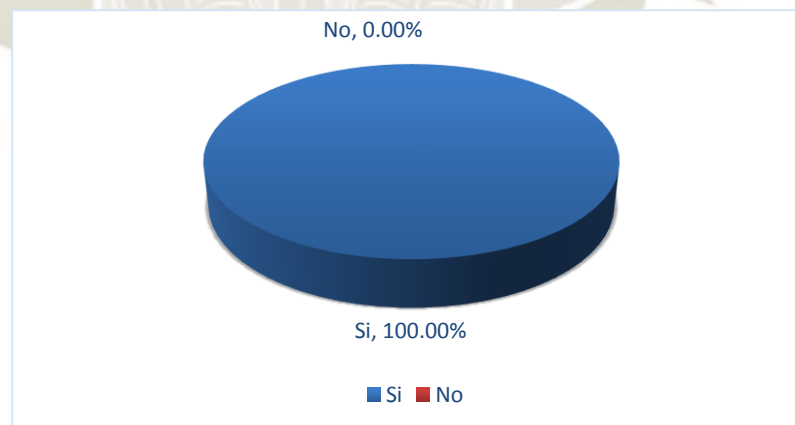
Tabla 28: INDUCCIÓN

	CANTIDAD	%
Si	6	100.00%
No	0	0.00%
TOTAL	6	100.00%

Fuente: Empresa de Estudio

Elaboración: Propia

Gráfico 23: INDUCCIÓN



Fuente: Empresa de Estudio

Elaboración: Propia

Según la encuesta que se les realizó a los responsables, todos indicaron que recibieron inducción sobre su puesto de trabajo.

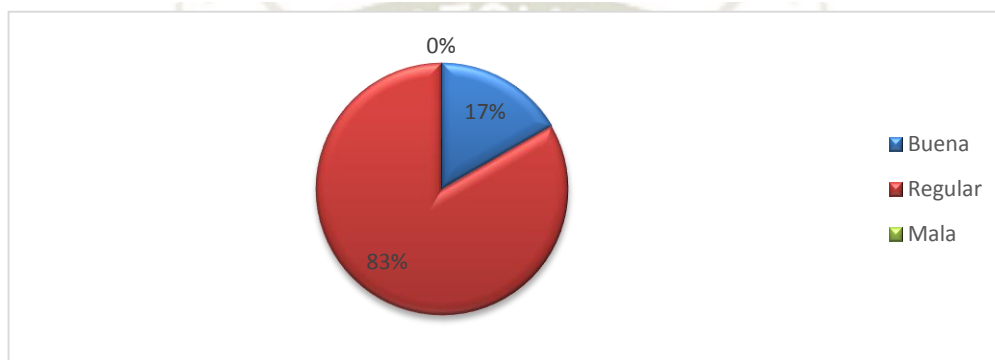
Tabla 29: CALIFICACIÓN DE LA INDUCCIÓN

	CANTIDAD	%
Buena	1	16.67%
Regular	5	83.33%
Mala	0	0.00%
TOTAL	6	100.00%

Fuente: Empresa de Estudio

Elaboración: Propia

Gráfico 24: CALIFICACIÓN DE LA INDUCCIÓN



Fuente: Empresa de Estudio

Elaboración: Propia

Sin embargo, del total de las personas encuestadas, el 83% indica que la inducción que recibió no fue la adecuada para definir completamente todas sus actividades a realizar, dejando muchas dudas al aire. De igual forma manifestaron que con el tiempo, se les iba incrementando sus funciones sin una capacitación previa.

¿Conoces tus procedimientos?

Es de suma importancia que los trabajadores conozcan en su totalidad los procedimientos que deben de seguir para poder desarrollar sus actividades correctamente, con el propósito de redirigir la información a las áreas dependientes y evitar inconvenientes.

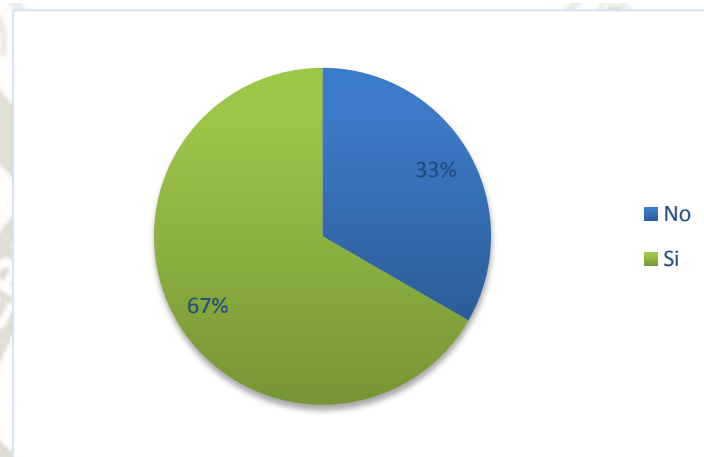
Tabla 30: CONOCIMIENTO DE PROCEDIMIENTOS

	CANTIDAD	%
No	2	33.33%
Si	4	66.67%
TOTAL	6	100.00%

Fuente: Empresa de Estudio

Elaboración: Propia

Gráfico 25: CONOCIMIENTO DE PROCEDIMIENTOS



Fuente: Empresa de Estudio

Elaboración: Propia

El 67% de los trabajadores conoce sus procedimientos, sin embargo el 33% no los conoce o por lo menos no en su totalidad, ya que como indicaron anteriormente, por distintas razones les van asignando nuevas funciones o nuevos pasos para realizar la misma actividad.

¿Cómo asignan al personal responsable para realizar las distintas actividades?

Las empresas deben de contar con una descripción sobre las labores y funciones que desarrolla cada puesto de trabajo, de igual forma con el perfil adecuado para seleccionar al personal que cumpla con dichas habilidades y capacidades.

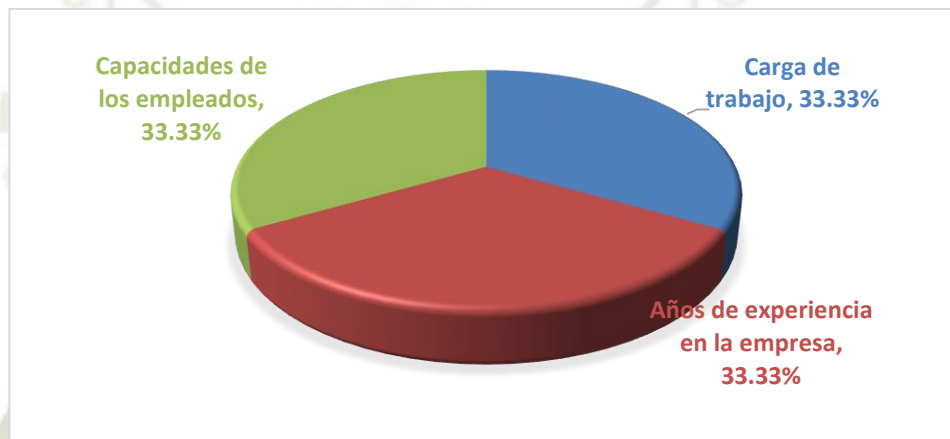
Tabla 31: ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES

	CANTIDAD	%
Carga de trabajo	2	33.33%
Años de experiencia en la empresa	2	33.33%
Capacidades de los empleados	2	33.33%
TOTAL	6	100.00%

Fuente: Empresa de Estudio

Elaboración: Propia

Gráfico 26: ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES



Fuente: Empresa de Estudio

Elaboración: Propia

Con respecto a la asignación de responsabilidades, los responsables de cada puesto de trabajo no destacan a una en particular, consideran que dicha asignación es por la capacidad de los empleados, la cual comparte el mismo porcentaje con los años de experiencia que tiene un trabajador dentro de la empresa y con la carga de trabajo.

¿Te encuentras capacitado para realizar tus actividades?

El trabajador debe de sentirse capaz y comprometido con las actividades que realiza dentro de la empresa, para ello debe de estar en constante actualización y capacitación para poder brindar propuestas de mejora en su puesto de trabajo.

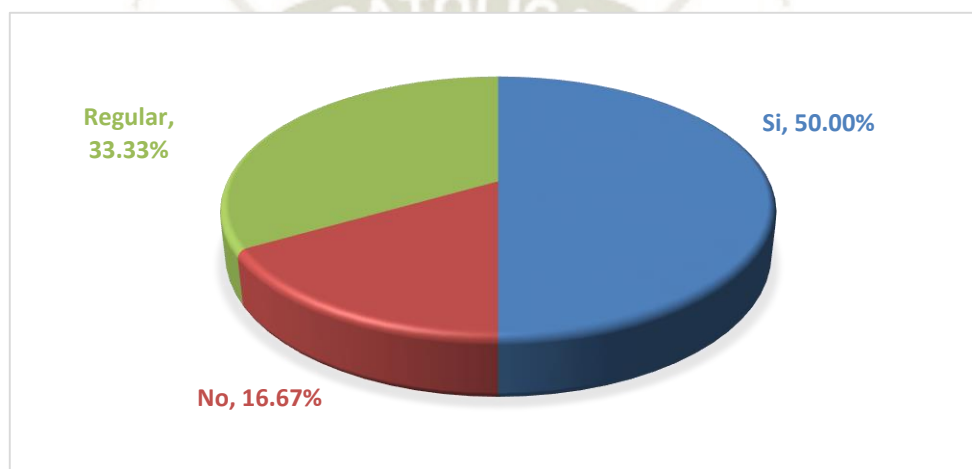
Tabla 32: CAPACITACIÓN EN LAS ACTIVIDADES A REALIZAR

	CANTIDAD	%
Si	3	50.00%
No	1	16.67%
Regular	2	33.33%
TOTAL	6	100.00%

Fuente: Empresa de Estudio

Elaboración: Propia

Gráfico 27: CAPACITACIÓN EN LAS ACTIVIDADES A REALIZAR



Fuente: Empresa de Estudio

Elaboración: Propia

El 50% de los trabajadores indica que se encuentran capacitados para ejecutar sus labores, sin embargo hay un 33% que indica no sentirse capacitado en su totalidad, ya que hay actividades y decisiones que tienen que realizarlas por su propia cuenta, por no contar con la información o apoyo requerido.

¿Consideras que la forma de evaluar tus indicadores de logro son los correctos?

Con el propósito de evaluar y reconocer la labor de los trabajadores, es necesario evaluar los indicadores de logro según las actividades que realizan, de tal forma se puede cuantificar y mejorar el proceso realizado.

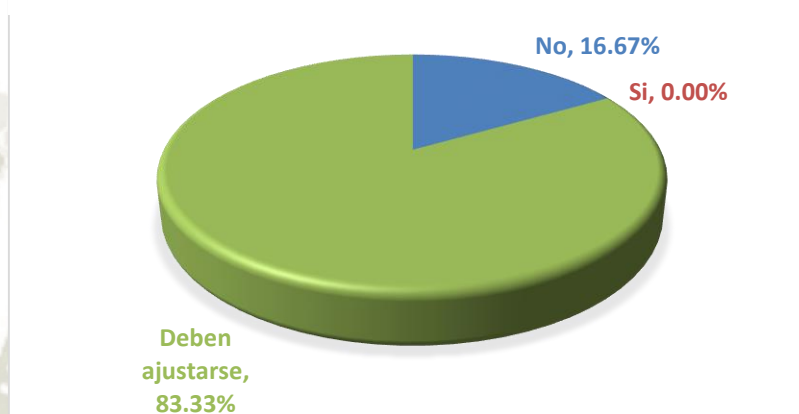
Tabla 33: INDICADORES DE LOGRO CORRECTOS

	CANTIDAD	%
No	1	16.67%
Si	0	0.00%
Deben ajustarse	5	83.33%
TOTAL	6	100.00%

Fuente: Empresa de Estudio

Elaboración: Propia

Gráfico 28: INDICADORES DE LOGRO CORRECTOS



Fuente: Empresa de Estudio

Elaboración: Propia

La mayoría de los trabajadores cuentan con indicadores de logro, sin embargo un 83.33% indica que no son los más idóneos para medir su trabajo. Y hay tan solo un 16.67% que no está de acuerdo con respecto a los indicadores que se les evalúa, dicho porcentaje puede darse por falta de conocimiento sobre los indicadores que se les aplica.

¿Qué problemas se te presentan al momento de lanzar un nuevo curso?

Es necesario que se conozcan y evalúen los distintos problemas que se presentan al lanzar un nuevo producto al mercado, con el propósito de mitigar dicho inconveniente y tratar de no volverlos a cometer en un próximo proyecto.

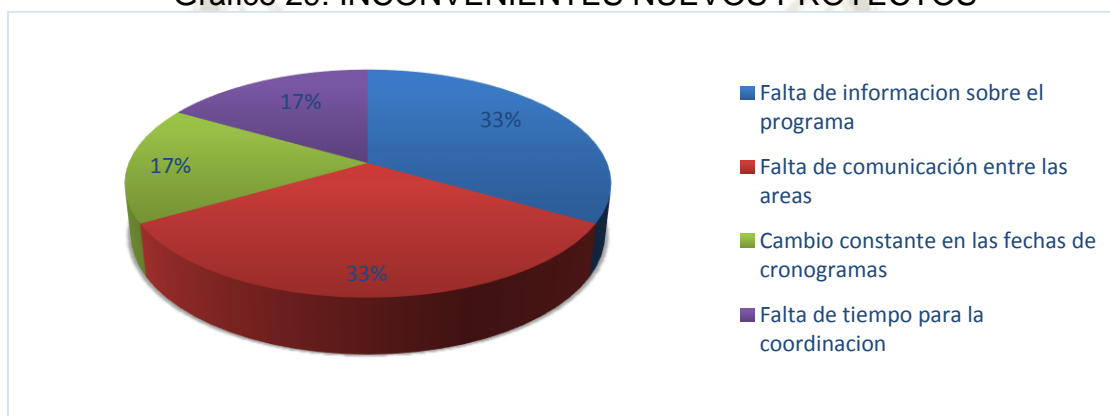
Tabla 34: INCONVENIENTES NUEVOS PROYECTOS

	CANTIDAD	%
Falta de información sobre el programa	2	33.33%
Falta de comunicación entre las áreas	2	33.33%
Cambio constante en las fechas de cronogramas	1	16.67%
Falta de tiempo para la coordinación	1	16.67%
TOTAL	6	100.00%

Fuente: Empresa de Estudio

Elaboración: Propia

Gráfico 29: INCONVENIENTES NUEVOS PROYECTOS



Fuente: Empresa de Estudio

Elaboración: Propia

Entre los distintos problemas que el personal ha indicado se presenta continuamente y en su mayoría coinciden, la falta de información que se tiene del programa así como la falta de comunicación entre las áreas responsables, lo que hace que no se brinde o maneje una información relevante tanto para los alumnos como para los Docentes.

Esto seguido de los continuos cambios en las fechas de inicio de los programas y la falta de tiempo para recopilar toda la información necesaria sobre el programa hace que se incremente la postergación y cancelación de los diferentes programas.

¿Porque crees que se cancelan los cursos nuevos?

La cancelación de los cursos o postergación de los mismos, se da muchas veces por la falta de planificación para la ejecución de un nuevo proyecto o por la falta

de conocer las necesidades del mercado, pero para ello es necesario recolectar las opiniones de los entes involucrados.

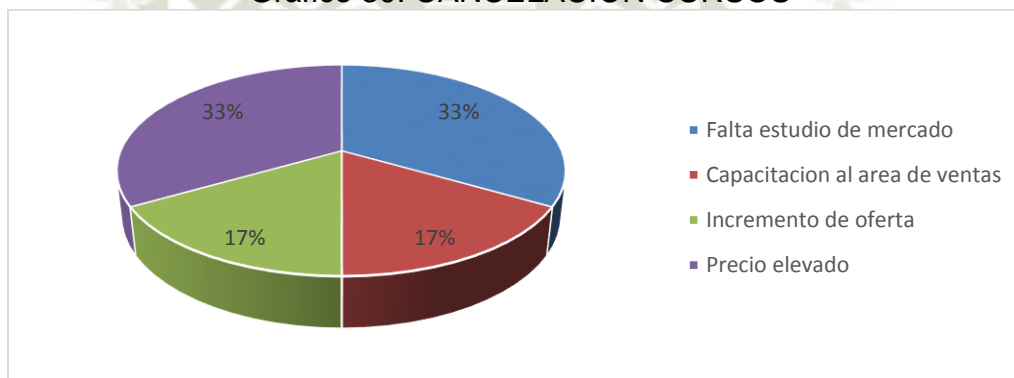
Tabla 35: CANCELACIÓN CURSOS

	CANTIDAD	%
Falta estudio de mercado	2	33.33%
Capacitación al área de ventas	1	16.67%
Incremento de oferta	1	16.67%
Precio elevado	2	33.33%
TOTAL	6	100.00%

Fuente: Empresa de Estudio

Elaboración: Propia

Gráfico 30: CANCELACIÓN CURSOS



Fuente: Empresa de Estudio

Elaboración: Propia

Los puntos que consideran más importantes y los cuales se cree influyen en la cancelación de los cursos o postergaciones, se debe a que no realizan un adecuado estudio de mercado sobre la necesidad de los clientes, junto con ello la falta de evaluación de la competencia, con respecto al servicio y precio brindado.

¿Qué carencias crees que influyen en tu desempeño?

Hay requerimientos para la realización de las actividades que muchas veces no dependen de la persona o trabajador que realiza la actividad, sino depende de factores externos al área responsable.

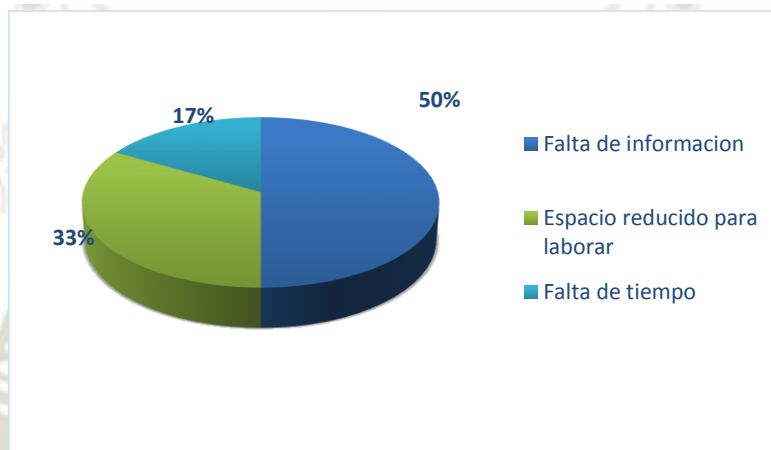
Tabla 36: CARENCIAS QUE INFLUYEN EN EL DESEMPEÑO

	CANTIDAD	%
Falta de información	3	50.00%
Espacio reducido para laborar	2	33.33%
Falta de tiempo	1	16.67%
TOTAL	6	100.00%

Fuente: Empresa de Estudio

Elaboración: Propia

Gráfico 31: CARENCIAS QUE INFLUYEN EN EL DESEMPEÑO



Fuente: Empresa de Estudio

Elaboración: Propia

El 50% indica que su desempeño se ve afectado por la falta de información sobre los programas para poder realizar sus actividades correctamente. Sin embargo, un 33% indica que el trabajar en un espacio reducido con ruido e interferencia hace que su desempeño no sea el óptimo.

¿Cuál crees que es la causa del descontento de los alumnos?

Lograr la satisfacción de los clientes, es lo que toda empresa busca, y claro está que no puede lograrse la satisfacción en su totalidad, pero si enfocarse a lograrlo. Por ello se requiere evaluar los comentarios y/o sugerencias que tienen en cuenta los alumnos.

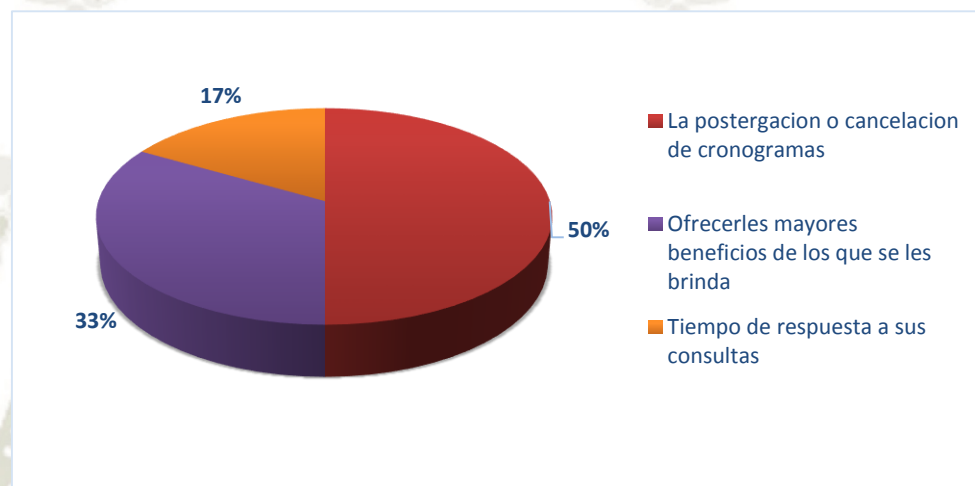
Tabla 37: DESCONTENTO DE LOS ALUMNOS

	CANTIDAD	%
La postergación o cancelación de cursos	3	50.00%
Ofrecerles mayores beneficios de los que se les brinda	2	33.33%
Tiempo de respuesta a sus consultas	1	16.67%
TOTAL	6	100.00%

Fuente: Empresa de Estudio

Elaboración: Propia

Gráfico 32: DESCONTENTO DE LOS ALUMNOS



Fuente: Empresa de Estudio

Elaboración: Propia

El 50% de los encuestados indica que el descontento de los alumnos se debe a las continuas postergaciones y/o cancelaciones de los cursos, los cuales son comunicados a pocos días de la ejecución del curso o programa.

Otro de los factores son los beneficios que los vendedores les ofrecen a los clientes, los cuales no logran brindarse en la ejecución del programa y por último el tiempo de respuesta a las distintas consultas.

¿Crees que se pueda plantear alguna mejorara?

Una vez analizado e identificado el problema, es necesario plantear alguna propuesta de solución al problema que aqueja a toda un área o empresa.

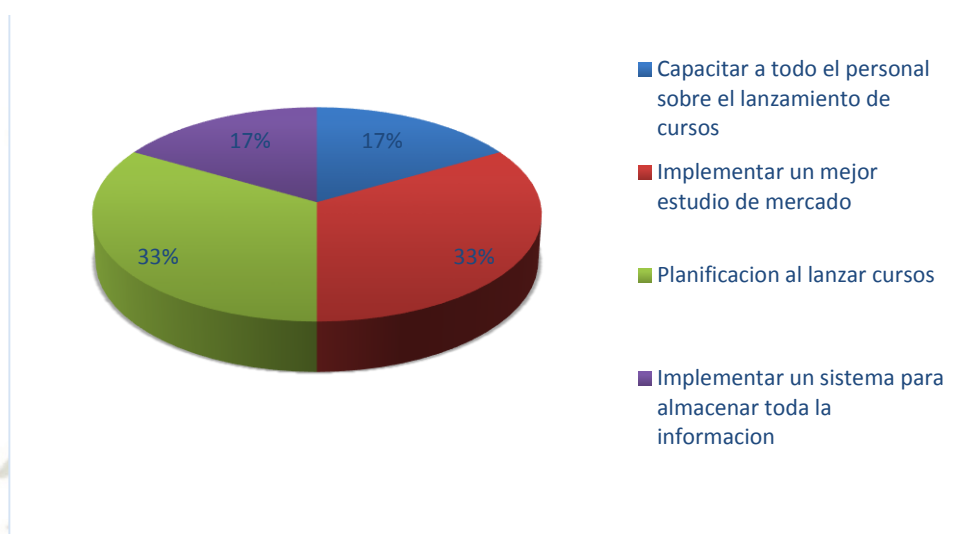
Tabla 38: PLANTEAMIENTO DE MEJORA

	CANTIDAD	%
Capacitar a todo el personal sobre el lanzamiento de cursos	1	10.00%
Implementar un mejor estudio de mercado	2	20.00%
Planificación al lanzar cursos	2	20.00%
Implementar un sistema para almacenar toda la información	1	10.00%
TOTAL	6	60.00%

Fuente: Empresa de Estudio

Elaboración: Propia

Gráfico 33: PLANTEAMIENTO DE MEJORA



Fuente: Empresa de Estudio

Elaboración: Propia

Los encuestados consideran que la empresa debería de mejorar su estudio de mercado en el lanzamiento de nuevos productos y realizar una mejor planificación de lanzamiento de cursos, los cuales deberían de lanzarse con una frecuencia debidamente estudiada.

3.8. ANÁLISIS DEL PROCESO

A continuación se detallara el proceso que se realiza el área de planificación para el lanzamiento de nuevos productos, con la finalidad de identificar sus deficiencias:

3.8.1. DESCRIPCIÓN

- El proceso inicia cuando el Director de la empresa indica que pretende lanzar a ventas un nuevo curso o programa, enviando ello al supervisor del área de planificación.
- El supervisor y el asistente, consulta con los docentes expertos del área, con la finalidad de conocer sus opiniones sobre el nuevo lanzamiento y verificar si tendrá acogida o no.
- Posterior a ello, el asistente de planificación busca información en la competencia sobre el programa que pretende lanzar, con el propósito de validar si dicho curso podría contar con potenciales clientes. Una vez realizado, el coordinador del área de planificación, se pone en contacto con el partner, con el propósito de que la empresa pueda dictar un curso en el cual el alumno logre la certificación.
- El partner brinda una serie de requisitos que cumplir, los cuales una vez logrados, permite a la empresa brindar dicho curso.
- Mientras se está buscando la aprobación por parte del partner, el asistente de coordinación empieza con la búsqueda de docentes que cuenten con dicha certificación, caso contrario se procede con la certificación a docentes que tengan experiencia y conocimiento en dicho campo.
- Cuando se cuenta con los o el Docente que cumple con los requisitos, se les brinda detalles sobre la posible duración y frecuencia del curso como el tema de honorarios. Y se procede con la realización de la clase modelo según lo que establece su Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001.
- Cuando se cuenta con el staff de Docentes o docente aprobado (s) para el dictado del curso, se procede con la elaboración del silabo, temario, material y la duración del curso, en caso el partner no brinde material oficial.

- Una vez que se cuenta con la aprobación del partner y con los docentes respectivos, dicha información es enviada al asistente de planificación para que procedan con la elaboración del brochure, cronogramas del curso y asignación de aula.
- Dicha información, es enviada a todas las áreas de la empresa.
- El área de marketing procede con la elaboración de los diseños publicitarios y con la gestión de las redes sociales. Una vez obtenida la cantidad de potenciales clientes, asigna la base de datos a los asesores de ventas, los cuales encabezan su equipo de trabajo.
- El asistente del área comercial, solicita capacitación sobre el programa para los demás vendedores con el Docente experto, para que procedan con la venta del programa o curso.
- El asistente de coordinación respectivo, envía el cronograma del programa al docente asignado para que revise las fechas y confirme su participación, así mismo, solicita la elaboración del material para el dictado del curso y coordina todos los detalles para la realización del mismo.
- Una vez estando próxima la fecha de ejecución del curso, se envía un reporte de todos los cursos en lanzamiento al Director con la cantidad de inscritos, para que tome la decisión de indicar que cursos o programas se apertura, se postergan y/o se cancelan.
- Cuando se cuenta con la aprobación, se procede con la asignación de coordinadora del programa, ella confirma la apertura del curso a los alumnos. El asistente de coordinación respectivo confirma la apertura al Docente y culmina las coordinaciones pendientes con el Docente, en caso de que el programa cuente con más cursos, se realiza la invitación a los demás docentes para que realicen la

elaboración de los materiales para el curso respectivo, así como las coordinaciones necesarias para el dictado del curso respectivo .

- En la fecha de inicio del programa se entrega material y se inicia el dictado del curso

3.8.2. FLUJOGRAMA AREA PLANIFICACIÓN

A continuación se presenta el flujo grama actual del proceso para el lanzamiento de un nuevo producto, con el propósito de detallar sus actividades y cuantificarlas:

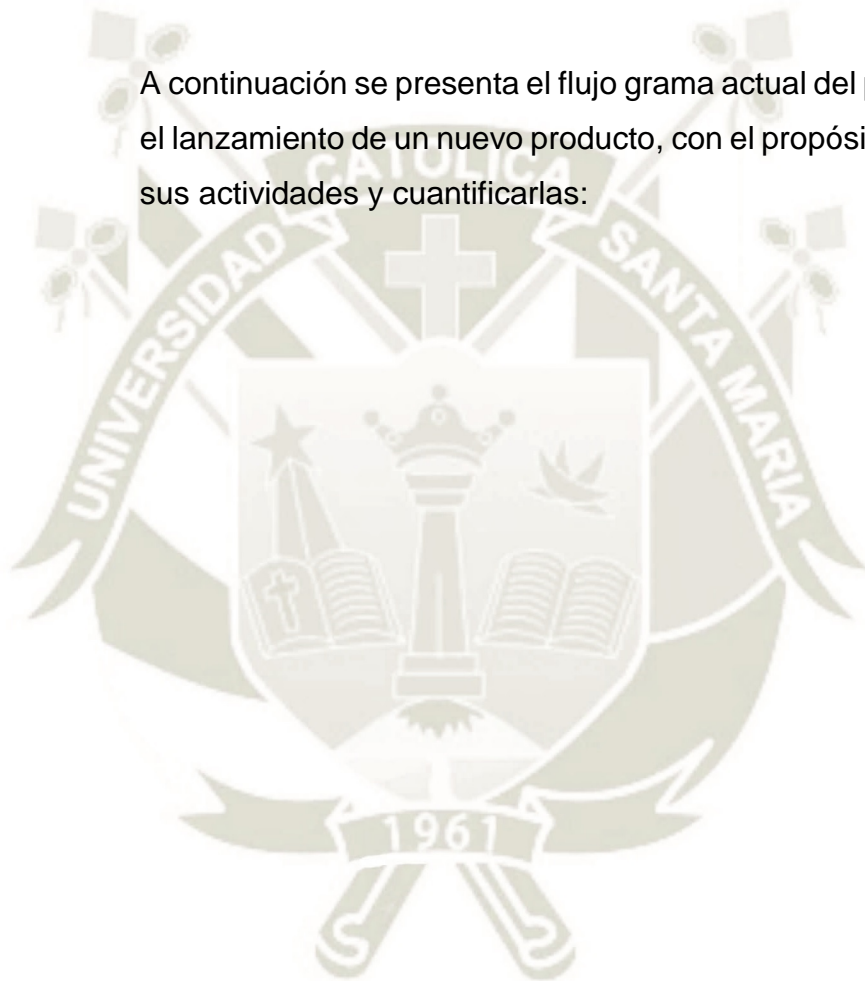
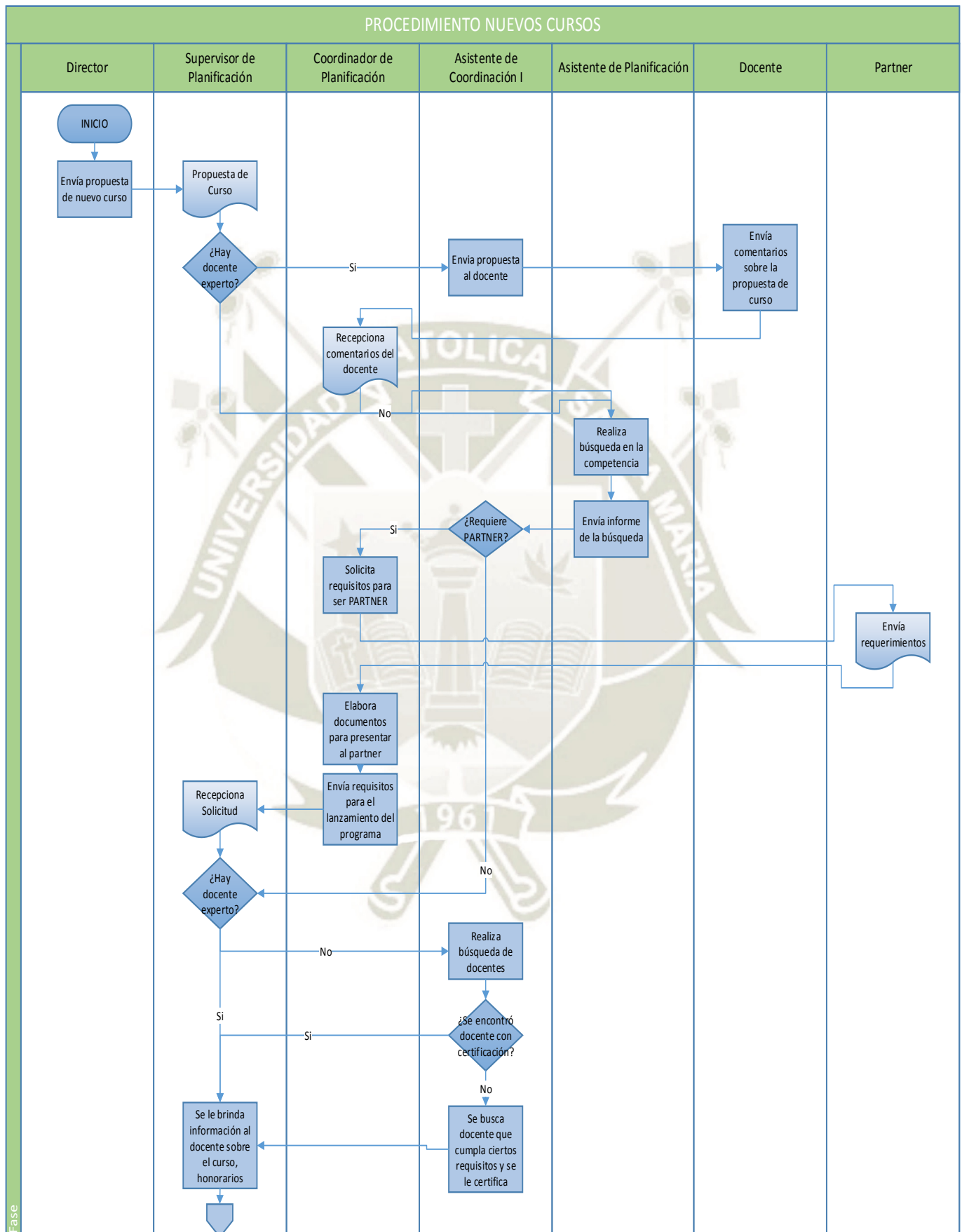
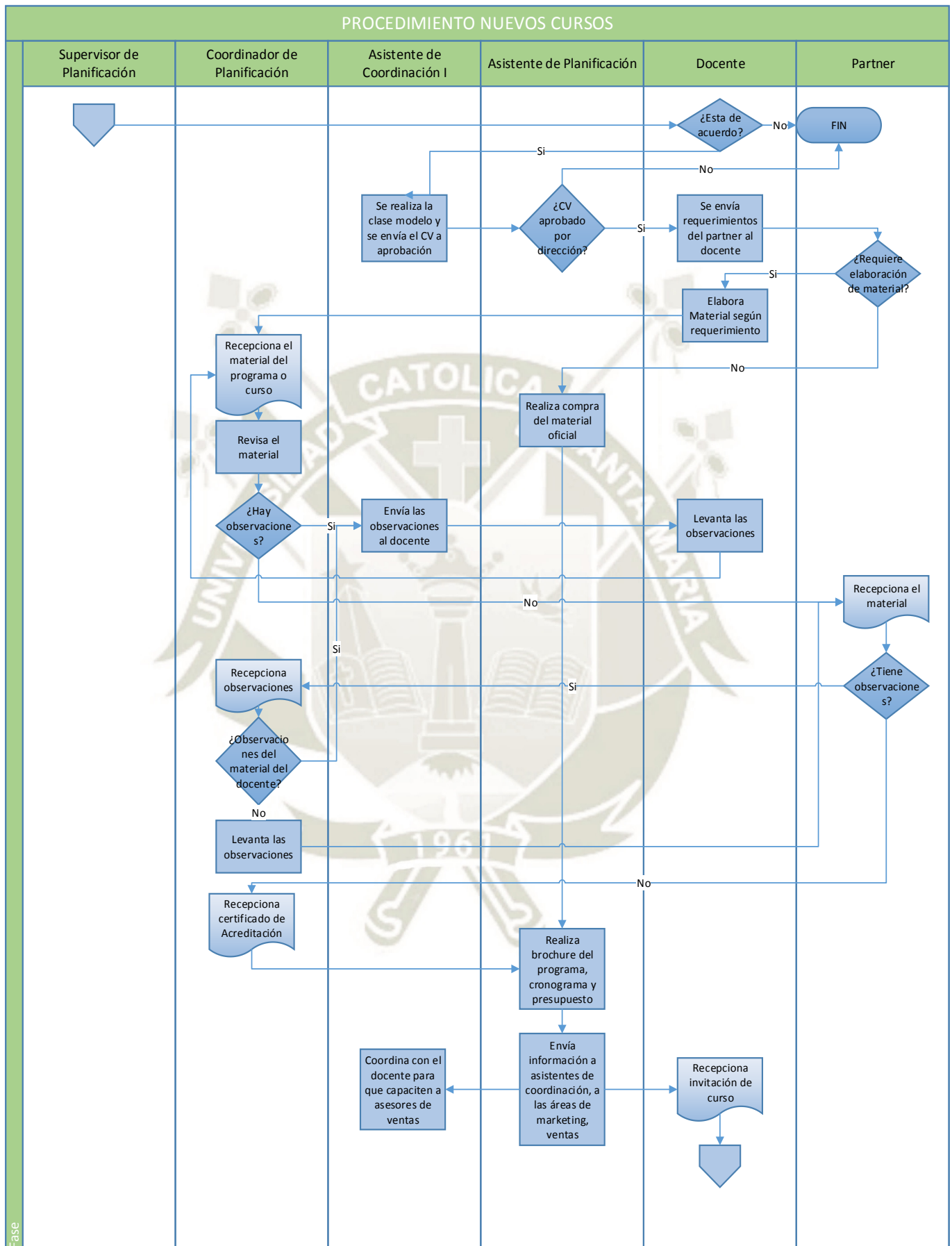
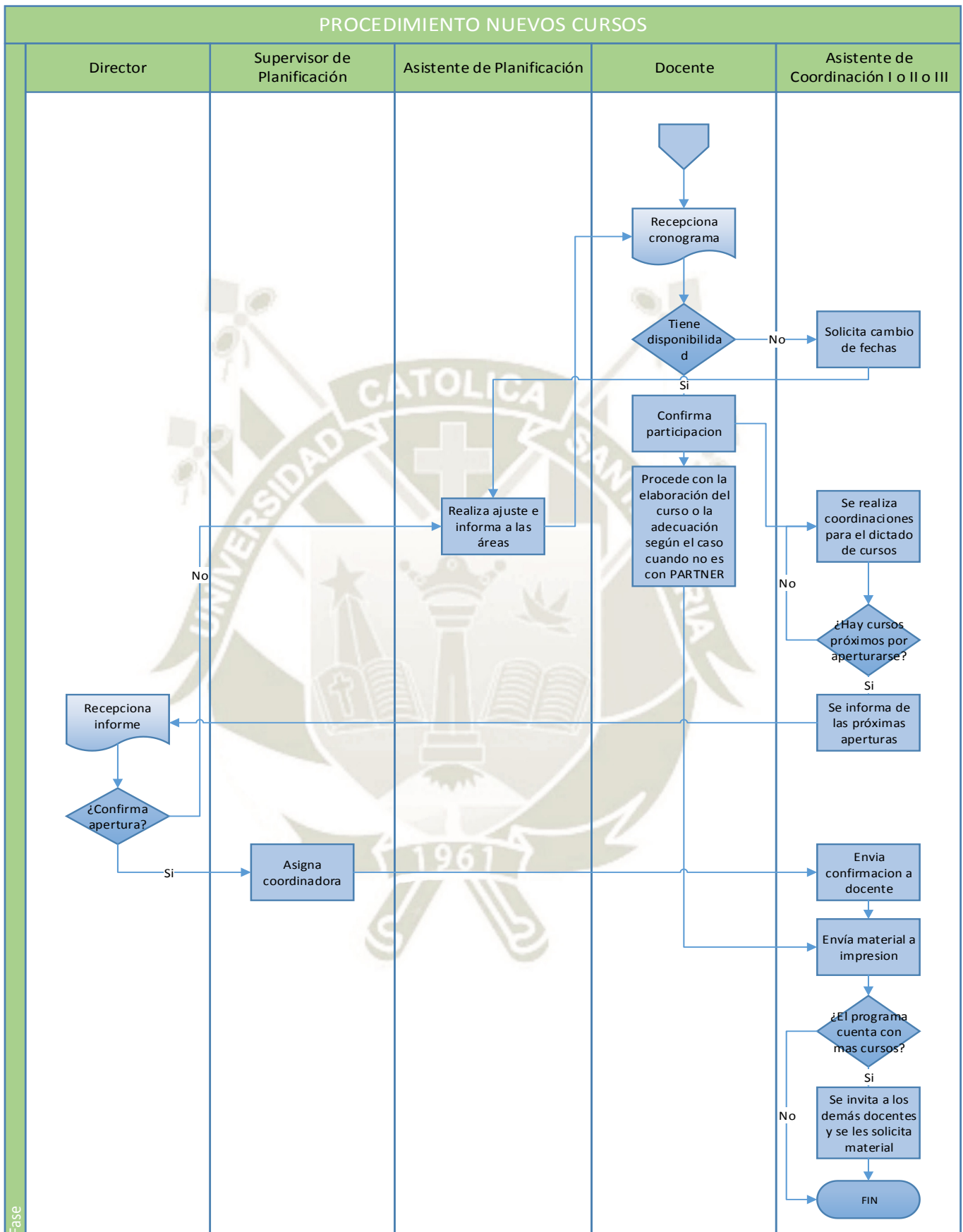


Gráfico 34: FLUJO GRAMA NUEVOS PROYECTOS







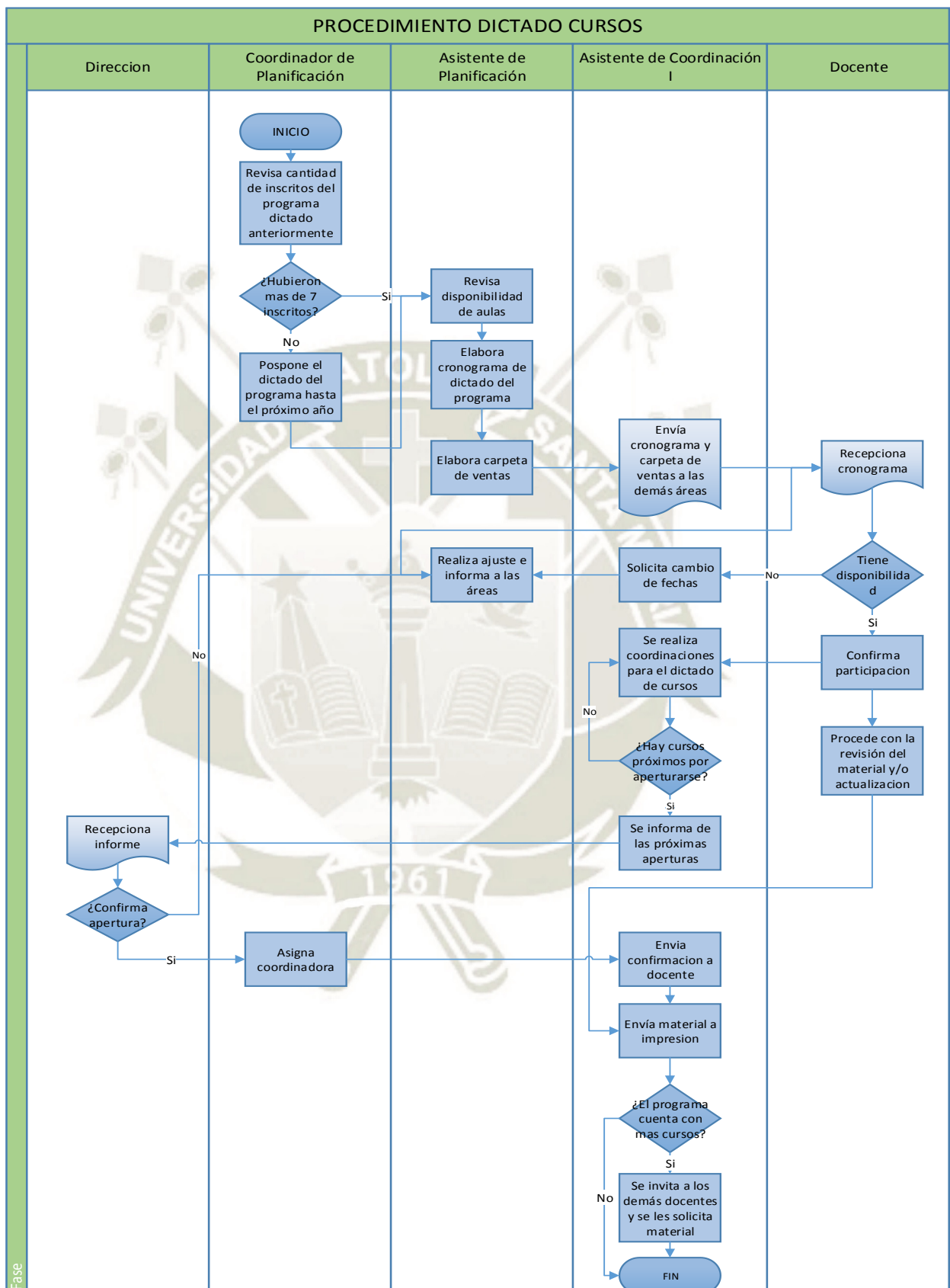
Fuente: Empresa de Estudio

Elaboración: Propia

A continuación, se detalla el procedimiento para el dictado de los cursos que durante todos estos años la empresa viene dictando, como son los programas de Proyectos, SIG, Mantenimiento, Lean Six Sigma, entre otros.



Gráfico 35: PROCEDIMIENTO DICTADO CURSOS



Fuente: Empresa de Estudio

Elaboración: Propia

El área de planificación como tal solo cuenta con los siguientes dos objetivos:

- Planificar y coordinar en el menor tiempo posible la realización de un programa o curso.
- Brindar un excelente servicio tanto a los alumnos como a las demás áreas de la empresa, brindando una adecuada información, la mejor estructura curricular y docentes de gran experiencia tanto en el campo como en enseñanza.

De dichos objetivos el área de Panificación tiene definidos los siguientes indicadores mensuales:

Tabla 39: OBJETIVOS DEL ÁREA

OBJETIVOS DEL ÁREA	INDICADORES	MEDICIÓN	INTERPRETACIÓN
Planificar y coordinar en el menor tiempo posible la realización de un programa o curso.	# Tiempo para la búsqueda de información	< 3 días	El asistente de planificación debe de realizar la búsqueda de información en la competencia sobre el curso que se pretende lanzar a ventas y brindar la información necesaria en menos de 3 días para lanzarlo a ventas.
	# Días de elaboración de material para entregar a ventas	< 3 días	El asistente de planificación debe de realizar la elaboración del brochure y presupuesto del programa o curso en menos de 3 días para lanzarlo a ventas.
Brindar un excelente servicio tanto a los alumnos como a las demás áreas de la empresa, brindando una adecuada información, la mejor estructura curricular y docentes de gran experiencia tanto en el campo como en enseñanza.	Calificación del desempeño del docente	>4.3	La calificación del docente oscila entre 1 a 5 puntos, debiendo superar el 4.3.
	Calificación del curso	>4.3	La calificación del curso oscila entre 1 a 5 puntos, debiendo superar el 4.3.
	Calificación de la planificación del curso	>4.3	La calificación de la planificación del curso oscila entre 1 a 5 puntos, debiendo superar el 4.3.
	# Entrega de material a tiempo	>7 días	El material debe de ser entregado con 7 días de anticipación al área de materiales para su edición.
	# Días previos confirmación apertura del programa	>7 días	La confirmación de apertura del programa debe de realizarse con 7 días de anticipación, sin embargo confirman con 3 o con 1 día de anticipación.

Fuente: Empresa de Estudio

Elaboración: Propia

3.8.3. IDENTIFICACIÓN DE DEFICIENCIAS

En el proceso que acabamos de describir líneas anteriores, se pueden visualizar distintos inconvenientes como:

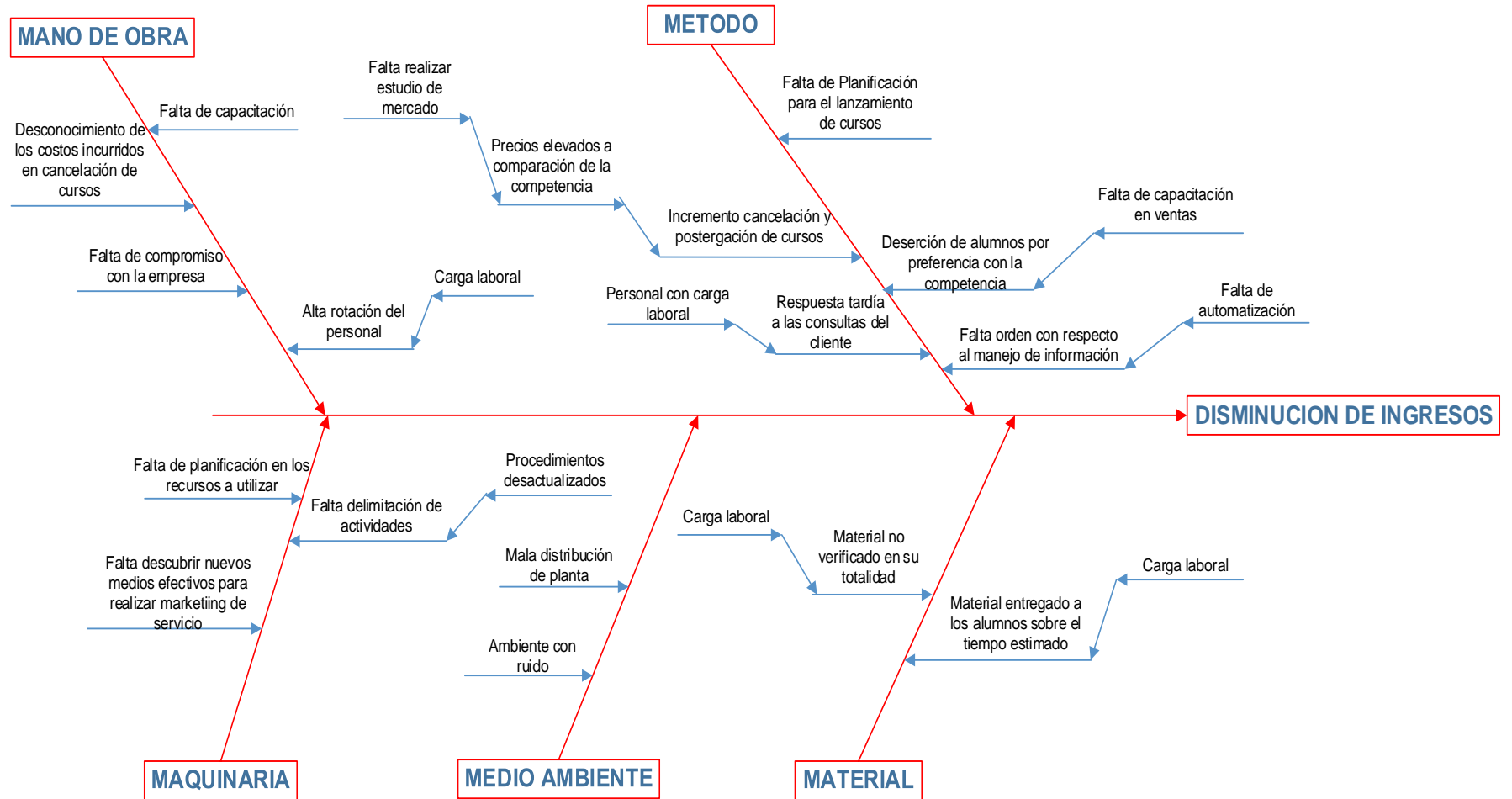
- El Director está involucrado en cada una de las jefaturas, esto se debe a que en el último periodo ha habido deserción de personal de altos cargos.
- No se realiza el estudio de mercado respectivo, ni para los cursos en lanzamiento ni para los cursos que habitualmente dicta la empresa, confiando solo en la opinión del Docente y en resultado de la competencia en el dictado del curso, con la finalidad de que el curso se lance al mercado a la brevedad.
- Presenta desinformación en las áreas involucradas en el lanzamiento del curso o programa, realizando que el proceso sea más lento.
- Con el propósito de dictar cursos exclusivos, la búsqueda de docentes toma más tiempo del establecido ya que son escasos los Docentes que cuentan con dicha certificación. Por lo tanto, no cuentan con un staff amplio de Docentes.
- La asignación de aulas y cronogramas se realizan de forma manual, no hay un sistema donde se pueda centralizar la información de los cronogramas, ocasionando en algunas ocasiones cruces.
- El área de planificación, en ocasiones lanza cursos o programas a ventas, en los cuales aún no se cuenta con Docente, incurriendo que se inscriban alumnos aun con el proyecto inconcluso.
- Los asesores de ventas empiezan con la venta de los cursos muchas veces sin haber recibido la capacitación correspondiente sobre el curso y sus beneficios. Ofreciendo muchas veces más beneficios de los que la empresa ofrece.

- La confirmación de apertura del curso es indicada por el Director de la empresa, sin embargo, muchas veces esta es determinada a 1 o 2 días de la ejecución del programa, ocasionando en ella malestar en los alumnos y Docentes e incrementando los costos de traslados de docentes nacionales o internacionales.
- El docente, en ocasiones no entrega el material en el tiempo establecido.
- Cuando los cursos son postergados o cancelados, al no haber asignado a una coordinadora, los alumnos quedan sin ser informados sobre la situación del programa.
- El perfil de los alumnos inscritos en un mismo programa, presenta una gran variación en edad, años de experiencia y cargos.
- Sobrecarga de trabajo en los puestos.
- Falta de instructivos en las tareas operativas.
- Inducción deficiente al personal nuevo.
- Falta de limitación de actividades en los puestos de trabajo.

3.9. IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS

En base al análisis de data, capital humano y diagnóstico de procesos realizados anteriormente, se lograron identificar los siguientes puntos débiles los cuales se plasman en un diagrama de Ishikawa.

Gráfico 36: DIAGRAMA ISHIKAWA



Fuente: Empresa de Estudio
Elaboración: Propia

3.10. MEDICIÓN DE INDICADORES

Luego de haber realizado el análisis de data, capital humano y diagnóstico de procesos nos permitieron medir los indicadores, los cuales se presentan a continuación:

Tabla 40: INDICADORES

INDICADORES	MEDICIÓN ACTUAL	INTERPRETACIÓN
Nro. de personas Capacitadas y responsables	3 de 6	Se cuenta con 6 personas encargadas en el lanzamiento de cursos, de las cuales 03 no cuentan con la capacitación respectiva. (Véase Gráfico Nro. 26)
Número de procedimientos actualizados	0 de 6	Si bien la mayoría de los trabajadores conocen sus procedimientos, estos no se encuentran actualizados, por la rotación de personal y las distintas actividades adicionales a realizar (Véase Gráfico Nro. 24)
Evaluación de los indicadores de trabajo.	Mayor a 4.3	Los trabajadores son medidos por indicadores y sus resultados mensuales deben de ser mayor a 4.3
Utilidad neta sobre los ingresos netos en el periodo.	>1.5%	La utilidad ganada sobre las ventas realizadas en el periodo deben de ser mayor al 1.5%.

Fuente: Empresa de Estudio

Elaboración: Propia

CAPÍTULO IV PROPUESTA DE MEJORA

4.1. OBJETIVO DE LA PROPUESTA

Habiendo descrito la situación actual de la empresa y su problemática, a continuación se plantean los siguientes objetivos de propuesta de mejora:

- ✓ Incrementar las utilidades de la empresa.
- ✓ Incrementar la satisfacción del cliente.
- ✓ Disminuir la cantidad de cursos cancelados.

4.2. IDENTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

4.2.1. ANÁLISIS DE LOS PROBLEMAS

Una vez realizado el diagrama de Ishikawa, y conociendo las causas del problema, es necesario evaluarlas y analizarlas para identificar qué es lo que la origina, para finalmente poder brindar una propuesta de mejora.

Tabla 41: ANÁLISIS

PROBLEMA	ANÁLISIS
Falta de capacitación al personal	La falta de capacitación al personal puede deberse a dos factores esenciales, en primer lugar la falta de planificación con la que lanzan los cursos, lo que conlleva a que los empleados se encuentren saturados y no cuenten con el tiempo suficiente para consultar sobre la información del programa, adicionalmente la alta rotación del personal que hay en dicha área, ocasionando que otros trabajadores terminen realizando funciones fuera de las establecidas.
Falta de compromiso con la empresa	Dicho problema puede surgir porque a los empleados no se les brinda capacitaciones y actualizaciones constantes para realizar sus funciones, sin embargo se les carga de trabajo, el cual se les mide mediante indicadores para evaluar su desempeño, lo cual les ocasiona malestar.
Desconocen el costo que se incurre en lanzar cursos y no ser aperturados	La raíz de dicho problema es porque los trabajadores no cuentan con la información y capacitación necesaria, teniendo como consecuencia que los colaboradores no se identifiquen con su empleador ni con la empresa.

PROBLEMA	ANÁLISIS
Alta carga de trabajo	Se presenta dicho problema por la falta de planificación en el lanzamiento de los nuevos cursos, saturando al personal con distintas actividades. Ocasionando que no se tenga una relación de compromiso entre empleador y trabajador. De igual forma porque no se cuenta con un procedimiento específico, donde se delimiten las funciones de cada puesto de trabajo.
Alta rotación del personal	Es el resultado de la carga de trabajo en los puestos de trabajo, la falta de limitación de las actividades por no contar con procedimientos actualizados y la falta de planificación para realizar sus funciones.
Falta realizar un estudio de mercado	El tiempo con el que cuentan los encargados es limitante, ya que se les presenta otras actividades por realizar, además de que sus indicadores cuentan con un periodo de tiempo alejado a la realidad.
Precios elevados en comparación a la competencia	Es la consecuencia de no haber realizado un estudio de mercado adecuado.
Respuesta tardía a las consultas del cliente	La información que se maneja sobre los programas es limitante, así como el tiempo, por la cantidad de actividades que realizan.
Falta de planificación para el lanzamiento de cursos	Al personal encargado, no se le brinda capacitación o actualizaciones que puedan poner en práctica en su puesto de trabajo, añadido a ello el mal manejo de estudio de mercado que realizan para el lanzamientos de nuevos cursos.
Falta orden con respecto al manejo de información	Puede deberse a la rotación del personal, y el no contar con una base de datos sobre todas las actividades realizadas por el personal anterior, de igual forma la falta de manuales que describan las actividades realizadas en dicho puesto de trabajo, para que en caso el responsable no se encuentre, cualquier otra persona pueda realizar dichas funciones sin complicación alguna.
Deserción de alumnos, preferencia por la competencia.	Los alumnos indican que se cambian de curso por otro igual en la competencia por brindarles los mismos beneficios y a un menor costo, sin embargo, los beneficios brindados son distintos, los alumnos no tienen conocimiento de ello porque ventas no se encuentra capacitado.
Falta de planificación de los recursos a utilizar	Dicho problema surge por la falta de compromiso y de conocimiento sobre los nuevos proyectos a desarrollarse en la empresa y por falta de capacitación.
Falta de limitación de actividades	No se cuenta con procedimientos ni manuales actualizados, donde indiquen o asignen al personal responsable, añadido a ello la rotación del personal, lo cual hace que otras personas terminen realizando dicha función.

PROBLEMA	ANÁLISIS
Falta descubrir nuevos medios efectivos de realizar el marketing de servicio	Se puede deber a la falta de disponibilidad de los empleados, así como al compromiso y capacitación al momento de realizar sus actividades.
Mala distribución de planta	Es consecuencia de la falta de planificación y visión que tiene la empresa para ampliar su mercado, teniendo como efecto que al ver que el personal con el que cuenta actualmente no se abasteca, contrata más personal, sin darle el espacio necesario para que pueda realizar sus actividades con las comodidades necesarias.
Ambiente con ruido	Se tiene como consecuencia por la mala distribución de planta y la falta de planificación.
Material no verificado en su totalidad	Personal encargado con saturación en su puesto de trabajo, al igual que la falta de planificación para realizar sus funciones.
Material entregado a los alumnos sobre el tiempo establecido	Falta de compromiso por parte del docente, al igual que la falta de tiempo y carga de trabajo con la que cuenta el responsable para realizar sus actividades.

Fuente: Empresa de Estudio

Elaboración: Propia

4.2.2. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

Habiendo identificado las causas a los problemas planteados, se propone las siguientes alternativas de solución por cada problema:

Tabla 42: ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

PROBLEMA	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN
Falta de capacitación al personal	<ul style="list-style-type: none"> - Brindarles cursos que ofrece la empresa con el objetivo de apoyarlos en desarrollar sus actividades por lograr superar sus indicadores. - Brindarles capacitación interna cada cierto periodo de tiempo sobre los cursos que planean lanzar para que el personal se encuentre informado. - Mejorar su proceso de selección de personal. - Actualizar los procedimientos y elaborar manuales para que el personal tenga conocimiento de todas sus funciones.

PROBLEMA	ALTERNATIVAS DE SOLUCION
Falta de compromiso con la empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar eventos para que los trabajadores confraternicen entre ellos. - Ofrecerles un bono a los trabajadores por haber superado sus indicadores, no solo a las personas que realizan ventas o cobranza. - Evaluar la carga de trabajo que tiene cada puesto de trabajo, para asignar mejor las funciones o contratar más personal. - Ofrecerles cursos de capacitación que los ayude en su formación y en su puesto de trabajo. - Rotación del personal en los distintos puestos de trabajo para mejorar sus habilidades.
Desconocen el costo que se incurre en lanzar cursos y no ser aperturados	<ul style="list-style-type: none"> - Brindarles capacitación interna cada cierto tiempo sobre los cursos que planean lanzar para que el personal se encuentre informado y capacitado para absolver dudas. - Brindarles cursos que ofrece la empresa con el objetivo de apoyarlos en desarrollar sus actividades por lograr superar sus indicadores.
Alta carga de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborando un plan para determinar la frecuencia de los lanzamientos de los cursos, dando prioridades. - Evaluar la carga laboral que tiene cada puesto de trabajo, para asignar mejor las funciones o contratar más personal. - Desarrollar indicadores más apegados a la realidad. - Actualizar los procedimientos para limitar las actividades.
Alta rotación del personal	<ul style="list-style-type: none"> - Brindarles capacitación interna cada cierto tiempo sobre los cursos que planean lanzar. - Mejorar su proceso de selección de personal. - Evaluar la carga de trabaja que tiene cada puesto de trabajo, para asignar mejor las funciones o contratar más personal. - Actualizar los procedimientos para limitar las actividades. - Establecer una escala salarial, o aumentos de sueldos cada cierto periodo de tiempo. - Brindando bonos por cumplimiento de indicadores. - Posibilidad de enviar al personal con mejores resultados en el año para que trabaje en otras sedes de la empresa. - Replantear el organigrama para que los trabajadores tengan línea de carrera.

PROBLEMA	ALTERNATIVAS DE SOLUCION
Falta realizar un estudio de mercado	<ul style="list-style-type: none"> - Brindarles cursos que ofrece la empresa con el objetivo de apoyarlos en desarrollar sus actividades. - Elaborar un plan para determinar la frecuencia de los lanzamientos de los cursos, dando prioridades, con el propósito de que cuenten con el tiempo suficiente para realizar su estudio de mercado. - Realizar estudios de mercado tanto a cursos en lanzamiento como a los cursos dictados habitualmente.
Precios elevados en comparación a la competencia	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar un mejor estudio de mercado, evaluando la competencia y la demanda del mercado. - Brindarle al personal capacitación constante que los apoye en realizar un trabajo eficiente.
Respuesta tardía a las consultas del cliente	<ul style="list-style-type: none"> - Brindarle al personal capacitación constante, tanto en cursos que brinde la empresa como en capacitarlos en los nuevos proyectos a realizarse para que los apoye en realizar un trabajo eficiente. - Contar con un sistema, donde pueda almacenarse toda información, con el propósito de tener una mejor organización. - Evaluar la carga de trabajo para cada puesto de trabajo.
Falta de planificación para el lanzamiento de cursos	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborando un plan para determinar la frecuencia de los lanzamientos de los cursos, dando prioridades. - Desarrollar un mejor estudio de mercado, evaluando la competencia, la demanda del mercado, y el impacto que generaría.
Falta orden con respecto al manejo de información	<ul style="list-style-type: none"> - Contar con un sistema, donde pueda almacenarse toda información, con el propósito de tener una mejor organización. - Brindar capacitación al personal, para tratar de retenerlo y bajar la rotación. - Actualizar los procedimientos y elaborar manuales para un mejor manejo de la información.
Deserción de alumnos, preferencia por la competencia.	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitar al área de ventas constantemente en los cursos que se lanza a ventas, resaltando los beneficios de los cursos que se brinda. - Realizar estudios de mercado, análisis de la competencia con prestigio en el mercado y la competencia emergente para marcar la diferenciación.
Falta de planificación de los recursos a utilizar	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar una mejor logística sobre los implementos que se necesita para el lanzamiento de nuevos cursos. - Capacitar al personal sobre los nuevos proyectos a desarrollarse en la empresa. - Elaborar un plan para el lanzamiento de nuevos cursos.
Falta de limitación de actividades	<ul style="list-style-type: none"> - Actualizar los procedimientos y elaborar manuales para que el personal tenga conocimiento de todas sus funciones.

PROBLEMA	ALTERNATIVAS DE SOLUCION
Falta descubrir nuevos medios efectivos de realizar el marketing de servicio	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar un mejor estudio de mercado, analizando al público objetivo al que ofrecen los cursos. - Brindar capacitación constante al personal sobre las nuevas tecnologías.
Mala distribución de planta	<ul style="list-style-type: none"> - Comprar un nuevo local. - Mejorar su planificación para el lanzamiento de cursos y en la contratación de personal. - Mejorar la distribución de los puestos de trabajo
Ambiente con ruido	<ul style="list-style-type: none"> - Mejorar la distribución de los puestos de trabajo. - Mejorar su planificación para el lanzamiento de cursos y en la contratación de personal.
Material no verificado en su totalidad	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluar la carga de trabajo que tiene el personal encargado, para asignar mejor las funciones o contratar más personal. - Planificar el lanzamiento de nuevos cursos, para una mejor asignación de tiempo.
Material entregado a los alumnos sobre el tiempo establecido	<ul style="list-style-type: none"> - Contar con más de un proveedor para que se cumpla con la entrega del material a tiempo. - Evaluar la carga de trabajo del personal encargado para que cumpla con sus tiempos límites.

Fuente: Empresa de Estudio

Elaboración: Propia

4.2.3. SELECCIÓN DE LA MEJOR PROPUESTA

A continuación se presentan las siguientes propuestas que se consideran podrán resolver los inconvenientes que se están presentando actualmente en la empresa:

- o Brindar cursos de actualización a los trabajadores para un mejor desempeño en sus labores, así como brindar capacitación interna al personal, sobre los nuevos proyectos a realizarse, ello ayudara a que el personal se encuentre capaz de realizar sus funciones, tener un mejor manejo de la información, planificar mejor sus recursos y comprometerse con la empresa en velar por su bienestar, reduciendo así la rotación del personal. Los ayudara a realizar con mayor tiempo oportuno un mejor estudio de mercado, implementando nuevas tecnologías de marketing, evaluar el costo

y tiempo que se invierte en lanzar los distintos y tratar de reducir la cancelación de los mismos. Dichas capacitaciones ayudara a que se vea la mejor manera de ajustar sus indicadores de desempeño y tener en cuenta que mientras más rápido sea el tiempo de respuesta a los clientes el nivel de satisfacción incrementara.

- Actualizar los procedimientos y elaborar manuales para que el personal tenga conocimiento de todas sus funciones, ayudara a que el personal se encuentre con la capacidad de realizar sus actividades reduciendo sus dudas, así como el tiempo de ejecución ya que se indicaría en los manuales los pasos y el lugar de donde se almacena dicha información llevando a ello a reducir la carga de trabajo porque con ello se lograría limitar funciones.
- Desarrollar estudio de mercado, evaluando la competencia y la demanda, ayudara a evaluar la percepción que tienen los clientes del curso, así como del precio, de igual forma se podrá conocer el medio que más utilizan para poder brindarles información sobre los programas de su interés, además de tener una mejor planificación en el lanzamiento de cursos.
- Elaborar un plan para determinar la frecuencia del lanzamiento de los cursos, ayudara a reducir la carga de trabajo en cada puesto, realizar un mejor estudio de mercado, obteniendo los trabajadores mejor información sobre los cursos y poder conocer sobre los recursos necesarios para brindar un buen servicio, entregando materiales en buen estado y en el tiempo establecido.

4.2.4. ANÁLISIS DE LA PROPUESTA

Las alternativas planteadas en el punto anterior para poder reducir los problemas latentes en la empresa, van acorde a la visión y misión de la empresa, además de ser factibles el poder realizarlos porque están pegados a la realidad y a las posibilidades de la empresa actualmente.

4.3. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

Proponiendo en primer lugar, que no solo decida el Director los cursos que se pretenden lanzar a ventas, sino se conforme un Comité de Investigación y Desarrollo para que continuamente analicen las nuevas tendencias y proponga cursos tentativos. Dicho comité estaría conformado por:

- Director de la empresa
- Jefe de Operaciones
- Coordinador de Planificación

A continuación se procederá a desarrollar cada una de las propuestas planteadas anteriormente en el punto 4.2.3.

4.3.1. INSTRUCTIVO ESTUDIO DE MERCADO

4.3.1.1. OBJETIVO

Asegurar que el programa que se pretende lanzar a ventas cuenta con la demanda necesaria para poder obtener ganancias, evaluar el nicho de mercado de los programas que dicta la empresa actualmente.

4.3.1.2. ALCANCE

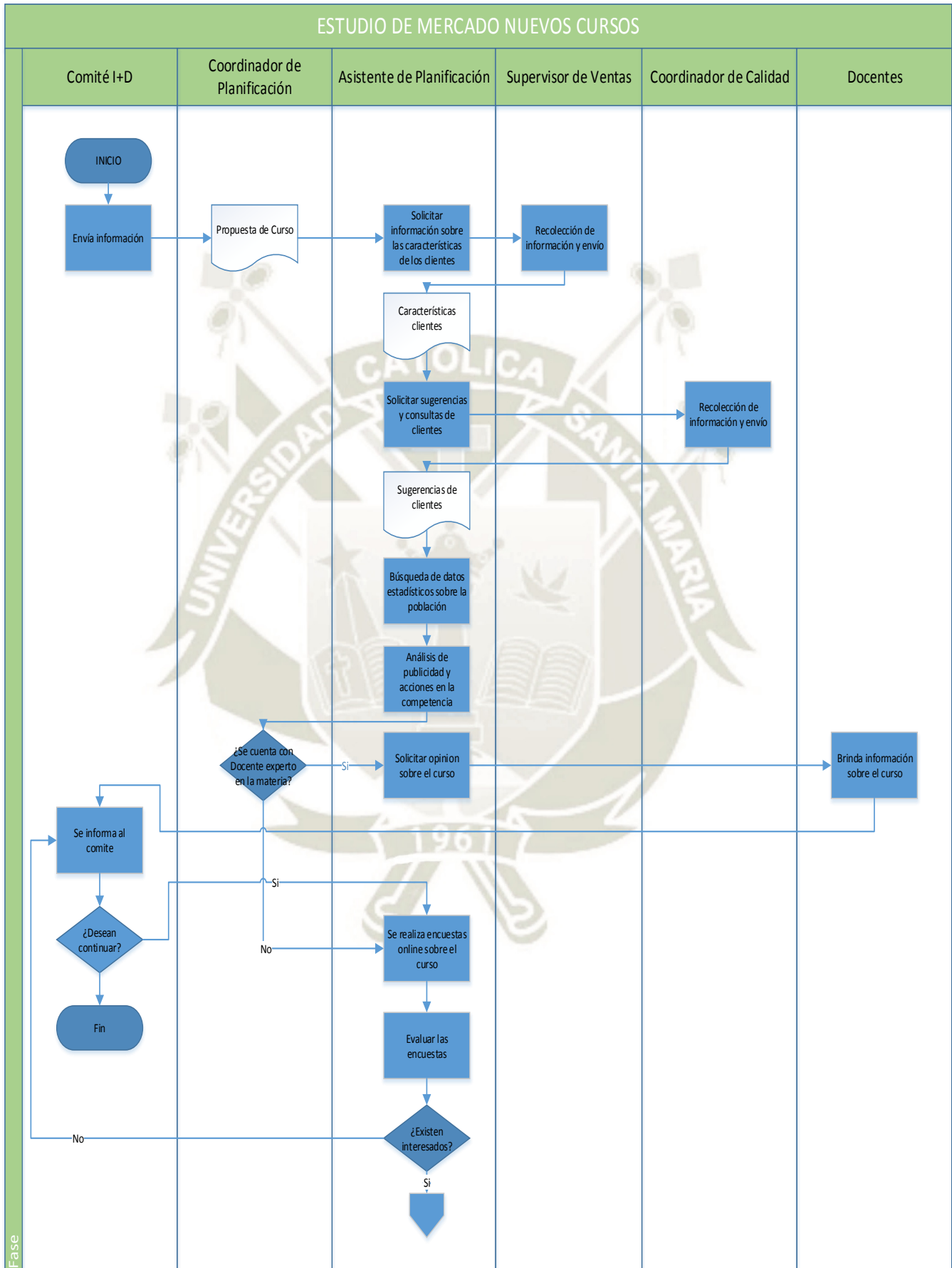
Desde que el coordinador de Planificación recibe la propuesta sobre el posible curso o programa en lanzamiento hasta que se confirma que el curso cuenta con una demanda considerable de interesados en matricularse al mismo.

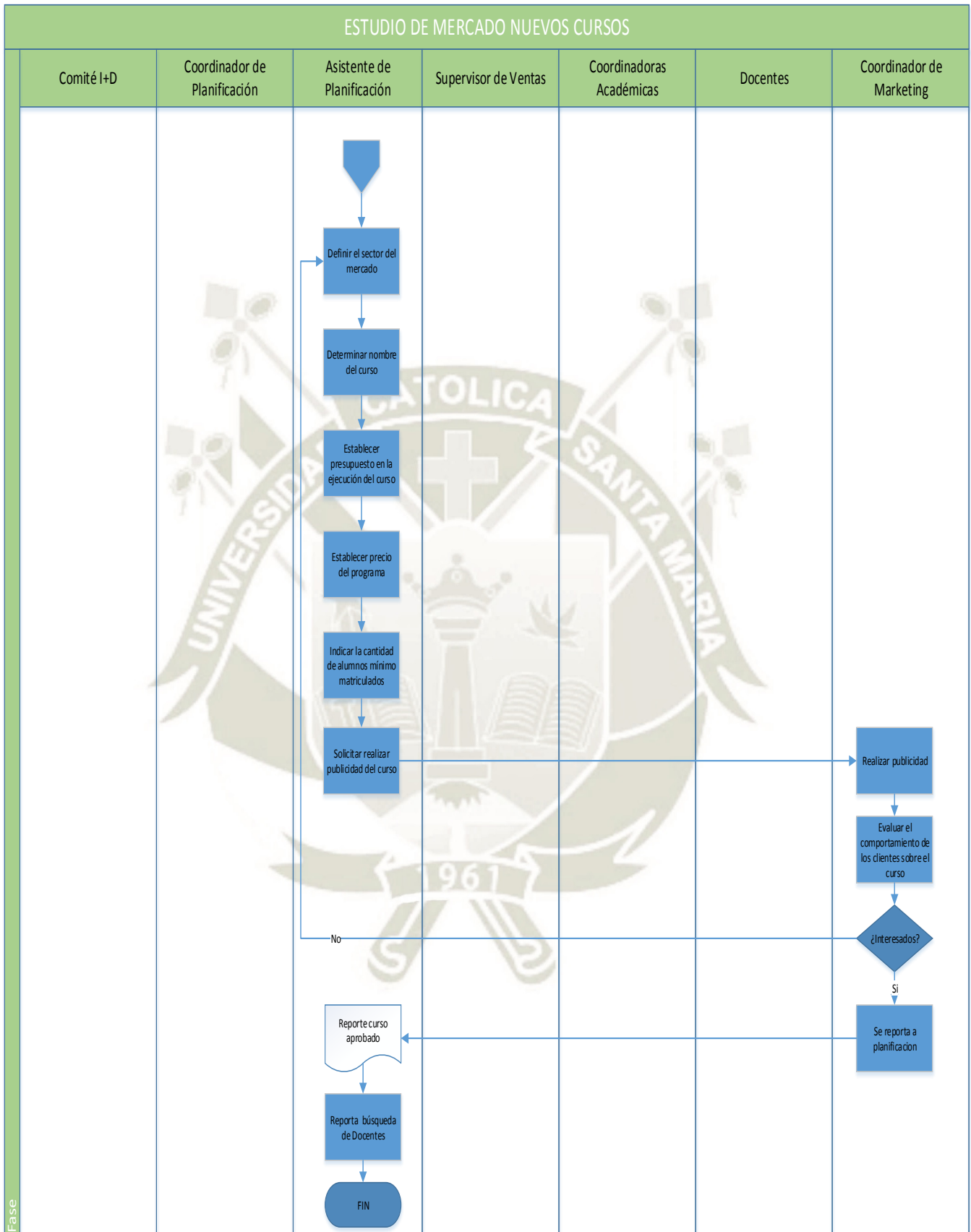
4.3.1.3. REFERENCIAS

Norma ISO 9001:2015 Sistemas de gestión de la calidad - Requisitos, apartado 8.5. Producción y provisión del servicio.

4.3.1.4. DIAGRAMA DE FLUJO

Gráfico 37: INSTRUCTIVO ESTUDIO DE MERCADO NUEVOS CURSOS





Fuente: Empresa de Estudio
Elaboración: Propia

4.3.1.5. DESARROLLO

Tabla 43: DESCRIPCIÓN INSTRUCTIVO ESTUDIO DE MERCADO NUEVOS CURSOS

Fase	Actividad	Responsable	Descripción de la actividad
01	Envía información	Comité I+D	El comité envía la propuesta de lanzar un nuevo curso al área de Planificación con el objetivo de que se evalúe si cuenta con interesados.
02	Solicita información sobre las características del cliente	Asistente de Planificación	Solicita información al área de ventas sobre el perfil de los alumnos matriculados en el área del curso a lanzarse, en caso no haya se solicita una muestra de información de los distintos programas, con el propósito de evaluar sus intereses y nivel socioeconómico.
03	Recolección de características de clientes	Supervisor de Ventas	Recolecta una muestra de toda la información de los distintos asesores de ventas para enviarla al área de planificación.
04	Solicitar sugerencias y consultas de clientes	Asistente de Planificación	Solicita las sugerencias y quejas de los alumnos matriculados en el área del curso en el último periodo de 3 meses, para evaluar sus intereses y sugerencias.
05	Recolección de Información sugerencias	Coordinador de Calidad	Se recolecta las sugerencias y quejas enviadas y son enviadas al asistente de planificación para su revisión.
06	Búsqueda de datos estadísticos sobre la población	Asistente de Planificación	Se realiza una búsqueda sobre el crecimiento económico en la población, las nuevas tecnologías y nuevas tendencias para definir si el curso que se pretende lanzar esta entre los intereses del público.
07	Análisis de publicidad y acciones en la competencia	Asistente de Planificación	Se realiza una búsqueda en la publicidad de sus competidores para evaluar y revisar sus estrategias y nuevos proyectos, mediante la implementación del web scraping.
08	¿Se cuenta con Docente	Coordinador de Planificación	Decide: ➤ Si se cuenta con docente experto se sigue la fase 09.

Fase	Actividad	Responsable	Descripción de la actividad
	experto en la materia?		➤ Si no se cuenta con docente experto se sigue a la fase 10
09	Brindar opinión del curso	Docente	Se solicita al Docente su opinión sobre el nuevo proyecto que se pretende desarrollar, se informa al Comité para que decidan si se continúa.
10	Realizar encuestas online	Asistente de Planificación	Habiendo obtenido información del posible curso, el asistente de planificación se pone en contacto con la empresa que realizara las encuestas online del curso para que se realicen, con la finalidad de conocer si el curso es del interés del mercado.
11	Evaluar las encuestas	Asistente de Planificación/ Coordinador de Planificación	Se analiza las encuestas y respuestas recolectadas para identificar si el curso en lanzamiento cuenta con interesados.
12	¿Existen interesados?	Asistente de Planificación	Decide: ➤ Si se cuenta con interesados se realiza la fase 13 ➤ Si no se cuenta con interesados se consulta al comité.
13	Definir el sector del mercado	Asistente de Planificación/ Coordinador de Planificación	Se define el nicho del mercado al cual iría dirigido el curso.
14	Establecer el nombre del curso	Asistente de Planificación/ Coordinador de Planificación	Se establece el nombre del curso, según la evaluación de las encuestas.
15	Establecer presupuesto del curso	Asistente de Planificación/ Coordinador de Planificación	Se estima los costos que se invertirán en la ejecución del curso, como la publicidad del mismo, el costo por hora del docente, la elaboración del material, etc.
16	Establecer precio del curso	Asistente de Planificación/ Coordinador de Planificación	Una vez establecido el presupuesto del curso se define el precio del mismo.
17	Establecer la cantidad de alumnos mínimo matriculados	Asistente de Planificación	Una vez establecido el precio del programa, se identifica el punto de equilibrio de alumnos (mas % de deserción) que deberán matricularse para poder obtener un % mínimo de ganancias.

Fase	Actividad	Responsable	Descripción de la actividad
18	Solicitar realizar publicidad del curso	Asistente de Planificación	Una vez establecido el precio y habiendo definido los beneficios que se pretenden brindar junto con el dictado del curso, se solicita al área de marketing realizar publicidad sobre el posible curso para evaluar el comportamiento del mercado.
19	Realizar publicidad del curso	Coordinador de Marketing	Realizan la publicación del curso en la página y mediante el uso de herramientas evalúan el comportamiento de los interesados.
20	Evaluar el comportamiento de los clientes sobre el curso	Coordinador de Marketing	Mediante el uso de herramientas de mercadotecnia se evalúa el comportamiento de los clientes en el curso, para evaluar el impacto que tiene el nombre del curso, precio y beneficios del programa.
21	¿Hay interesados en el curso?	Coordinador de Marketing	Decide: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Si se cuenta con interesados se realiza la fase 22 ➤ Si no se cuenta con interesados se vuelve a realizar la fase 13
22	Reportar a Planificación	Coordinador de Marketing	Al evaluar el comportamiento de los interesados, se envía dicha información al área de planificación para que evalúen los resultados, si es el caso se realizan algunos ajustes y se continua con el proceso.
23	Reportar búsqueda de Docentes	Asistente de Planificación/ Coordinador de Planificación	Al comprobar que se cuenta con demanda, se informa al supervisor de planificación para que se realice la búsqueda de Docentes. Se empieza a realizar las gestiones para el lanzamiento del curso.

Fuente: Empresa de Estudio

Elaboración: Propia

El estudio de mercado debe de desarrollarse cada vez que se pretenda lanzar un nuevo programa o curso al mercado. Adicionalmente, debe de desarrollarse un estudio de mercado anual a los programas dictados consecutivamente, previamente analizando su demanda, analizando si las necesidades de los clientes han cambiado y si existen nuevos competidores emergentes en el mercado.

4.3.2. INSTRUCTIVO FRECUENCIA EN LANZAMIENTO DE CURSOS

4.3.2.1. OBJETIVO

Determinar la frecuencia de lanzamiento de los cursos, con el propósito de tener una mejor planificación.

4.3.2.2. ALCANCE

Desde que se confirma que el curso cuenta con posibles clientes y habiendo determinado los docentes asignados al curso se establece la frecuencia de lanzamiento del curso.

4.3.2.3. REFERENCIAS

Norma ISO 9001:2015 Sistemas de gestión de la calidad
- Requisitos, apartado 8.5. Producción y provisión del servicio.

4.3.2.4. DIAGRAMA DE FLUJO

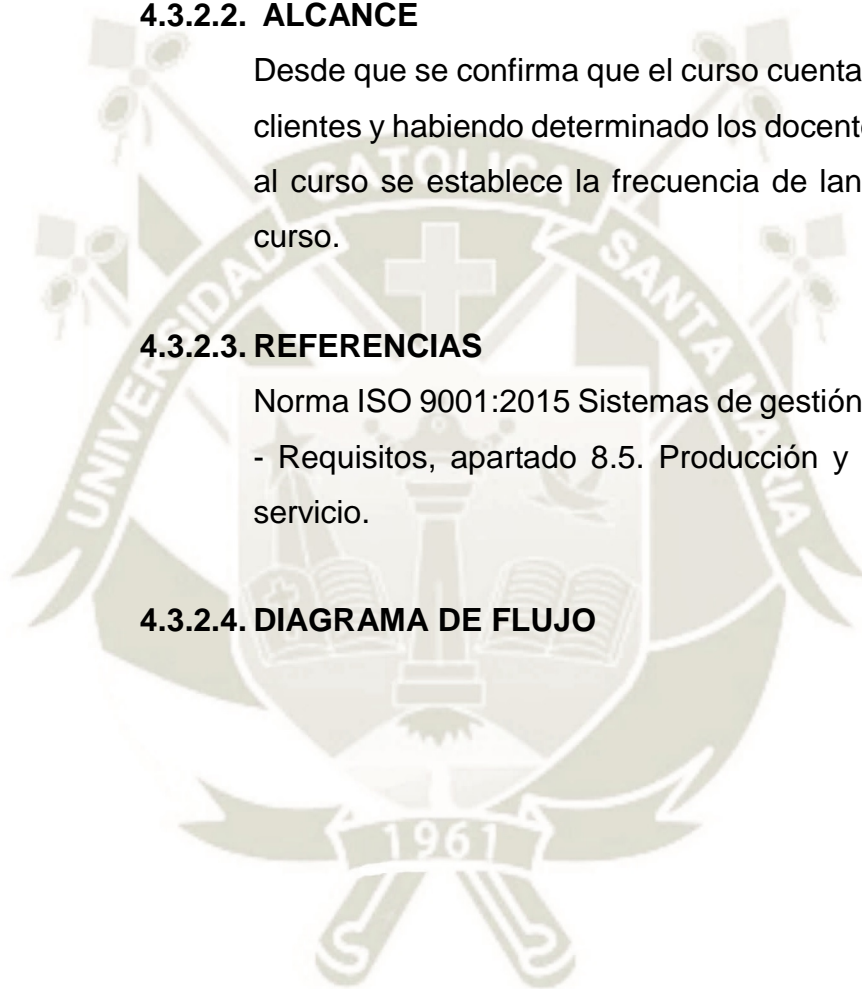
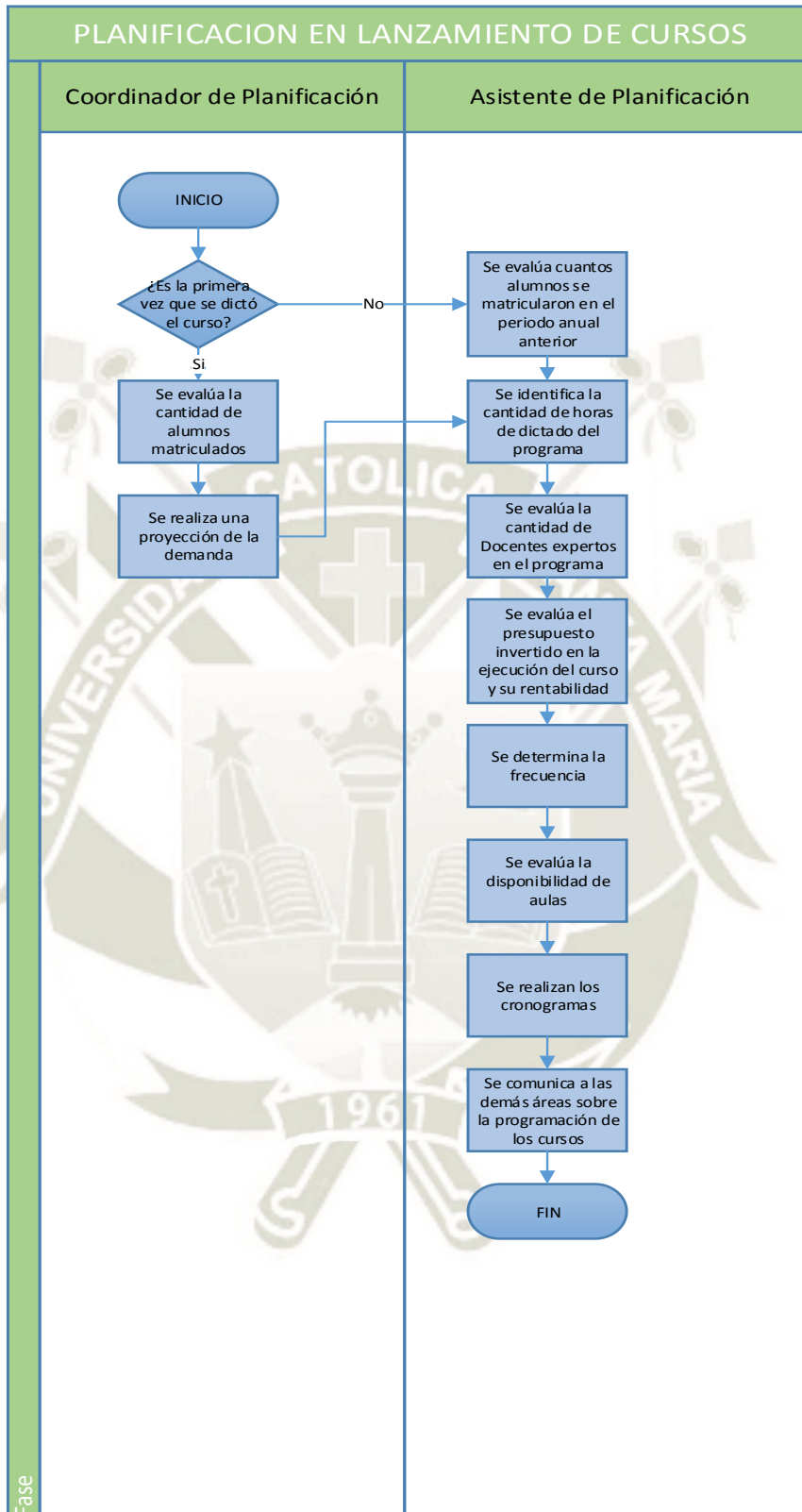


Gráfico 38: INSTRUCTIVO FRECUENCIA EN LANZAMIENTO DE CURSOS



Fuente: Empresa de Estudio

Elaboración: Propia

4.3.2.5. DESARROLLO

Tabla 44: DESCRIPCIÓN INSTRUCTIVO FRECUENCIA EN LANZAMIENTO DE CURSOS

Fase	Actividad	Responsable	Descripción de la actividad
01	¿Es la primera vez que se dictó el curso?	Coordinador de Planificación	Decide: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Si es la primera vez, se realiza la fase 02. ➤ Si no es la primera vez, se realiza la fase 04.
02	Se evalúa la cantidad de alumnos matriculados	Coordinador de Planificación	Se revisa la cantidad de alumnos que lograron matricularse en el curso recientemente ejecutado.
03	Se realiza una proyección de la demanda	Coordinador de Planificación	Una vez contando con la cantidad de alumnos matriculados se realiza una proyección de la demanda para el año.
04	Se evalúa la cantidad de alumnos matriculados en el programa en el último periodo anual.	Asistente de Planificación	Se recolecta información sobre todos los alumnos matriculados en el programa o curso en el último año.
05	Se identifica la cantidad de horas de dictado del programa	Asistente de Planificación	Se evalúa la cantidad de horas que se invirtieron en el dictado del curso, incluye horas adicionales según solicitud de los alumnos.
06	Se evalúa la cantidad de docentes expertos en el programa	Asistente de Planificación	Se recolecta base de datos sobre la cantidad de docentes encargados del dictado del programa.
07	Se evalúa el presupuesto invertido en la ejecución del programa y la rentabilidad	Asistente de Planificación	Se evalúa el presupuesto invertido para la realización del programa y se compara con el anterior para verificar si hubo alguna variación. Se revisa la rentabilidad del programa.
08	Se determina la frecuencia	Asistente de Planificación	Se realizan los cálculos y ponderaciones indicados en el punto 4.3.4.2.
09	Se evalúa la disponibilidad de aulas	Asistente de Planificación	Se revisa la disponibilidad de aulas para verificar en que fechas puede darse inicio al curso y la frecuencia del dictado de clases.

Fase	Actividad	Responsable	Descripción de la actividad
10	Se realiza cronogramas	Asistente de Planificación	Una vez evaluado la disponibilidad de aulas, se procede con la elaboración de los cronogramas y el material necesario sobre el programa o curso.
11	Se comunica a las demás áreas sobre la programación de los cursos	Asistente de Planificación	Los documentos elaborados se envían a todas las áreas involucradas para que tengan conocimiento.

Fuente: Empresa de Estudio

Elaboración: Propia

4.3.3. CAPACITACIÓN AL PERSONAL

4.3.3.1. OBJETIVO GENERAL

Brindar conocimiento para desarrollar habilidades y actitudes del personal en el área de planificación para brindar un servicio eficiente y de calidad.

4.3.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Fomentar la mejora continua.
- Preparar guías para el trabajo.
- Mejorar la toma de decisiones y solución de problemas.
- Incrementar la productividad y calidad del trabajo.

4.3.3.3. METODOLOGÍA A UTILIZAR

Se capacitara al personal responsable para brindarle las herramientas necesarias con el propósito de brindar un servicio de calidad, logrando además la identificación con la empresa y con su puesto de trabajo.

Por lo cual que se definen las siguientes etapas:

4.3.3.4. Identificar la necesidad

En esta primera etapa se reconoce las necesidades del área, por lo que se analiza a cada uno de los entes

involucrados. A continuación se identifican las carencias más importantes:

- Demora en tiempo de respuesta a docentes o alumnos por falta de conocimiento sobre nuevos proyectos, en dichas capacitaciones se incluirá a los trabajadores del área de ventas y coordinación.
- Desconocimiento en el uso de mejores herramientas para realizar sus funciones.
 - Desconocimiento en el uso de nuevas tecnologías para realizar el estudio de mercado.

4.3.3.5. Diseño del programa de capacitación:

A continuación se especifica los recursos o métodos necesarios para llevar a cabo en la capacitación y se logre cumplir con el objetivo.

Se definen:

Los temas a tratar en la capacitación para el área de planificación, teniendo en cuenta las necesidades indicadas en el punto anterior:

- Capacitar en el uso de los sistemas que se utiliza para el manejo de la data.
- Brindar información sobre los nuevos proyectos por ejecutarse en la empresa (programas/cursos) y los beneficios que brinda, dicha información debe ser brindada de forma permanente por lo menos 1 vez al mes, dichas capacitaciones serán dadas también para el área de ventas.
- Nuevas tecnologías y técnicas o estrategias empleadas para un mejor estudio de mercado y plan de marketing.

- Las capacitaciones estarán a cargo de:
 - Supervisor del Desarrollo del Software.
 - Supervisor de Operaciones.
 - Coordinador de Planificación.
 - Docente experto en la materia.

- El tiempo invertido en la capacitación será de la siguiente forma:

Tabla 45: CANTIDAD DE HORAS CAPACITACIÓN

Temas	Horas de capacitación	Nro. De sesiones	Total Horas
Implementación uso de sistemas	3	1	3
Nuevos proyectos	1	10	10
Nuevas tecnologías/estrategias estudio de mercado	8	4	32
Total de horas de capacitación			45

Elaboración: Propia

A continuación, se presenta el cronograma para las capacitaciones, las cuales se desarrollaran los días sábados en el horario de 9:00 a.m. 12:00 p.m., a excepción de la capacitación en nuevas tecnologías y estrategias, el cual se desarrollara los sábado en el horario de 8:00 am, a 5:00 pm., horario en el cual no interfiere con las actividades a desarrollarse de forma cotidiana.

Tabla 46: CRONOGRAMA DE CAPACITACIONES

TEMAS	CRONOGRAMA DE CAPACITACION - SABADOS																																					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	
Capacitar en el uso de los sistemas que se utiliza para el manejo de la data.	X																																					
Nuevas tecnologías y técnicas o estrategias empleadas para un mejor estudio de mercado y plan de marketing.		X	X	X	X																																	
Brindar información sobre los nuevos proyectos por ejecutarse en la empresa y sus beneficios.	X				X				X				X				X				X					X				X				X				X

Elaboración: Propia

4.3.3.6. Validación:

Se validara con los participantes si fue de utilidad la información adquirida en la capacitación.

4.3.3.7. Evaluación y seguimiento:

Se procede con el seguimiento y evaluación sobre el desempeño del trabajador en su puesto de trabajo.

4.3.3.8. Costo Aproximado

Se estima que el costo invertido para la capacitación sea el siguiente:

4.3.3.9. Costo de materiales

Los principales costos en el caso de los materiales serian: hojas, copias, impresiones, plumones para pizarra acrílica, teniendo un presupuesto de S/. 240.00 nuevos soles.

4.3.3.10. Costo de capacitador

Para el desarrollo de los temas: nuevas tecnologías y técnicas o estrategias empleadas para un mejor estudio de mercado y plan de marketing y técnicas de análisis para evaluar los recursos invertidos en el lanzamiento de productos, se contratara con la participación de Docentes expertos en la materia,

presupuestando S/. 3200.00 nuevos soles por las 32 horas de capacitación.

A continuación adjunto el detalle de los costos presupuestados:

Tabla 47: COSTO DE CAPACITACIÓN

DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Materiales didácticos	Unid	6	S/.20.00	S/.240.00
Costo Docente	H-H	32	S/.100.00	S/.3,200.00
COSTO TOTAL:				S/.3,440.00

Elaboración: Propia

Finalmente se tiene que el costo del programa de capacitación para el área desarrollo de productos es de S/. 3440.00 nuevos soles, el cual tiene como propósito que los trabajadores se sientan capacitados para desarrollar sus actividades de forma eficiente y de calidad.

4.3.4. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PROPUESTOS

Como uno de los problemas que se encontró anteriormente, se ve en la necesidad de contar con manuales de procedimientos actualizados con el propósito de que los trabajadores conozcan sus funciones en su totalidad y el flujo de información.

4.3.4.1. Procedimiento de Actualización de procedimientos en puestos de trabajo

Objetivo

Se tiene como objetivos:

- Mantener al personal del área de planificación capacitado en sus funciones para que se encuentre apto en el desarrollo de las mismas.
- Incrementar el desempeño de los trabajadores en sus actividades.
- Limitar las funciones para cada puesto de trabajo, con el propósito de bajar la carga laboral.

Alcance:

Dicha capacitación para dichos procedimientos van enfocados al personal implicado, cuyo trabajo pueda afectar la calidad del servicio brindado por la empresa.

Responsables:

- Comité de Calidad
- Coordinador de Desarrollo Organizacional
- Supervisora de Planificación
- Coordinador de Planificación

Descripción del procedimiento:

Tabla 48: DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Nro.	Responsable	Descripción
1	<ul style="list-style-type: none"> Supervisora de Operaciones Coordinador de Planificación 	Identificar las actividades actuales que realiza cada puesto de trabajo.
2	<ul style="list-style-type: none"> Supervisora de Operaciones Coordinador de Planificación 	Identificar las falencias en las actividades que realiza en su puesto de trabajo.
3	<ul style="list-style-type: none"> Supervisora de Operaciones Coordinador de Planificación 	Definir y actualizar las actividades a realizar por cada puesto de trabajo.
4	<ul style="list-style-type: none"> Supervisora de Operaciones Coordinador de Planificación 	Establecer el flujo de información identificando al ente interesado.
5	<ul style="list-style-type: none"> Comité de Calidad Coordinador de Desarrollo Organizacional 	Revisión y aprobación sobre los procedimientos para cada puesto de trabajo.
6	<ul style="list-style-type: none"> Supervisora de Operaciones Coordinador de Planificación 	Identificar las actividades a capacitar o entrenar en los trabajadores.
7	<ul style="list-style-type: none"> Supervisora de Operaciones Coordinador de Planificación 	Plantear la capacitación respectiva.
8	<ul style="list-style-type: none"> Director Comité de Calidad 	Revisar y aprobar la capacitación solicitada.
9	<ul style="list-style-type: none"> Supervisora de Operaciones Coordinador de Planificación 	Comprobar el desempeño de los trabajadores una vez capacitados, los cuales deben de verse reflejados en sus indicadores.

Elaboración: Propia

Gráfico 39: DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

DIAGRAMA DE ANALISIS DE PROCESO										
EMPRESA	EMPRESA CAPACITADORA						PAGINA	1/1		
DEPARTAMENTO	PRODUCCIÓN						FECHA	Nov-17		
PROCESO	DESARROLLO DE PROCEDIMIENTO						METODO	PROPUESTO		
ELABORADO POR	DIANDRA DELGADO YEPEZ						APROBADO POR			
ACTIVIDAD	C	D	T	SIMBOLOS						OBSERVACIONES
	u	m	M	○	⇒	□	D	▽	◻	
1. Identificar las actividades actuales que realiza cada puesto de trabajo.			8	X						
2. Identificar las falencias en las actividades que realiza en su puesto de trabajo.			3						X	
3. Definir y actualizar las actividades a realizar por cada puesto de trabajo.			3	X						
4. Establecer el flujo de información identificando al ente interesado.			2	X						
5. Revisión y aprobación sobre los procedimientos para cada puesto de trabajo.			1			X				
6. Identificar las actividades a capacitar o entrenar en los trabajadores			2						X	
7. Plantear la capacitación respectiva.			2	X						
8. Revisar y aprobar la capacitación solicitada.			1			X				
9. Comprobar el desempeño de los trabajadores una vez capacitados, los cuales deben de verse reflejados en sus indicadores.			4						X	

Elaboración: Propia

Se realizara el mismo procedimiento por lo menos 1 vez al año. El personal incorporado podrá contar con dicha información desde el primer día y para poder realizar sus actividades.

Dicho procedimiento podrá adecuarse conforme haya mejora continua.

4.3.4.2. Procedimiento para definir frecuencia de lanzamientos

Objetivo

Establecer la frecuencia en el lanzamiento de los distintos programas o cursos en el año.

Alcance

El procedimiento se aplicara para todos los cursos que se encuentren en lanzamiento. Se hará en primer lugar el análisis con los cursos que ya llevan dictando por años y posteriormente con los cursos que están siendo incorporados.

Responsables

Coordinador de Planificación

Descripción del procedimiento:

Es necesario definir la frecuencia con la que se lanzaran los cursos evaluando el entorno, con el propósito de que el personal se encuentre preparado.

Los factores que definirán ello son los siguientes:

- Demanda del curso.
- Duración del curso.
- Cantidad de Docentes expertos en la materia.
- Inversión para la ejecución del curso.
- Rentabilidad del curso.

Adjunto la ponderación por el criterio de evaluación:

Tabla 49: CRITERIOS DE EVALUACIÓN

PUNTOS	FACTORES				
	DEMANDA	CANT. DOCENTES	DURACIÓN	INVERSIÓN	RENTABILIDAD
4 Puntos	Mayor a 80	Mayor a 10	Menor o igual a 120 horas	Menor o igual a S/. 20000	Mayor a 65%
3 Puntos	Entre 50 y 80	Entre 8 y 10	$140 \leq x < 120$	Entre S/. 20000 y S/. 25000	Entre 50% y 65%
2 Puntos	Entre 20 y 50	Entre 4 y 7	$160 \leq x < 140$	Entre S/. 25000 y S/. 35000	Entre 30% y 50%
1 Punto	Entre 15 y 20	Entre 1 y 3	Mayor a 160 horas	Mayor a S/. 35000	Entre 8% y 30%

Elaboración: Propia

A continuación se adjunta la frecuencia en la que se lanzarían los cursos según el puntaje obtenido:

FRECUENCIA	PUNTOS
4 veces al año	Mayor o igual a 15 puntos
3 veces al año	Entre 10 y 14 puntos
2 veces al año	Entre 7 y 9 puntos
1 vez al año	Menor a 7 puntos

Elaboración: Propia

- En casos especiales el Director de la empresa podrá definir la frecuencia en el lanzamiento de programas.
- La evaluación sobre la frecuencia en los lanzamientos será realizada por el coordinador de planificación.
- Se evaluará la frecuencia de lanzamiento 1 vez al año o en caso se dicte un nuevo curso.

4.3.5. SISTEMA POKA YOKE

Dentro de la propuesta de mejora, se ha considerado la implementación del Poka Yoke en el área de desarrollo para la reducción en la cancelación de los cursos en lanzamiento, con el propósito de evaluar dichos cursos y verificar que cuentan con alumnos interesados.

Evaluación del estudio de Mercado

Se desea garantizar que los programas que lleguen a ventas tenga una probabilidad mínima de ser cancelados, comprobando con el siguiente formato la realización del respectivo estudio de mercado y demás recaudación de información, la cual puede ser llenada e implementada por el asistente de Planificación:

Tabla 50: FORMATO CONTROL ESTUDIO DE MERCADO

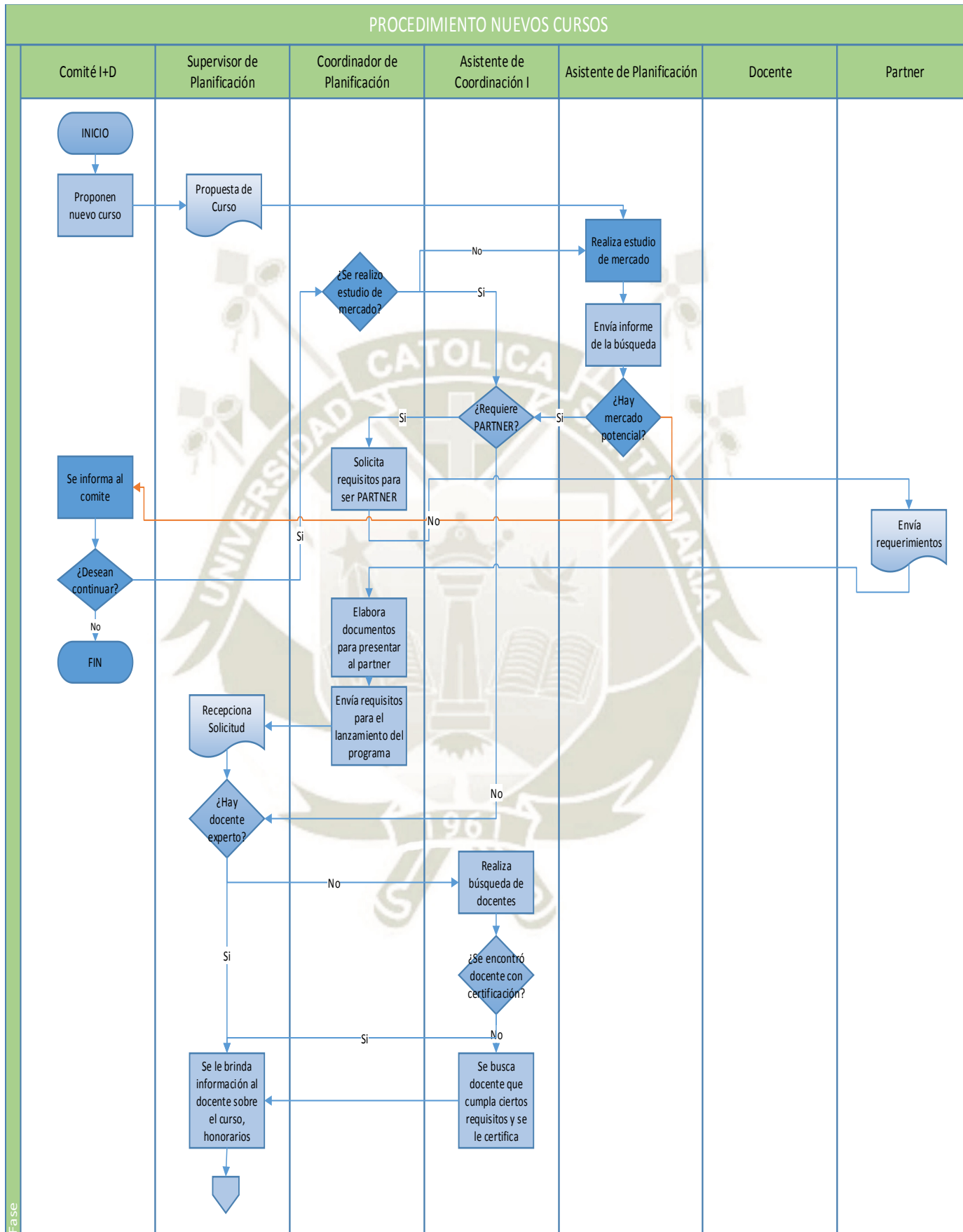
FORMATO DE CONTROL DE ESTUDIO DE MERCADO			
NOMBRE Y APELLIDOS:		CARGO:	
PROGRAMA:	AÑO:		
VERIFICACIÓN DE DATOS TÉCNICOS PREVIOS AL INICIO DEL LANZAMIENTO DEL PRODUCTO			
¿Existe demanda para el curso?		¿Cuál es la estimacion de crecimiento en la demanda?	
¿Cuál es el publico objetivo?		¿Existen otras empresas que ofrezcan el mismo curso?	
¿Cual es la modalidad que prefieren?		¿Cuánto estiman la duracion del curso?	
¿Cuánto estan dispuestos a pagar?		¿Qué beneficios buscan del curso?	
OBSERVACIONES			
<hr/> Firma Responsable		<hr/> Firma Coordinador	

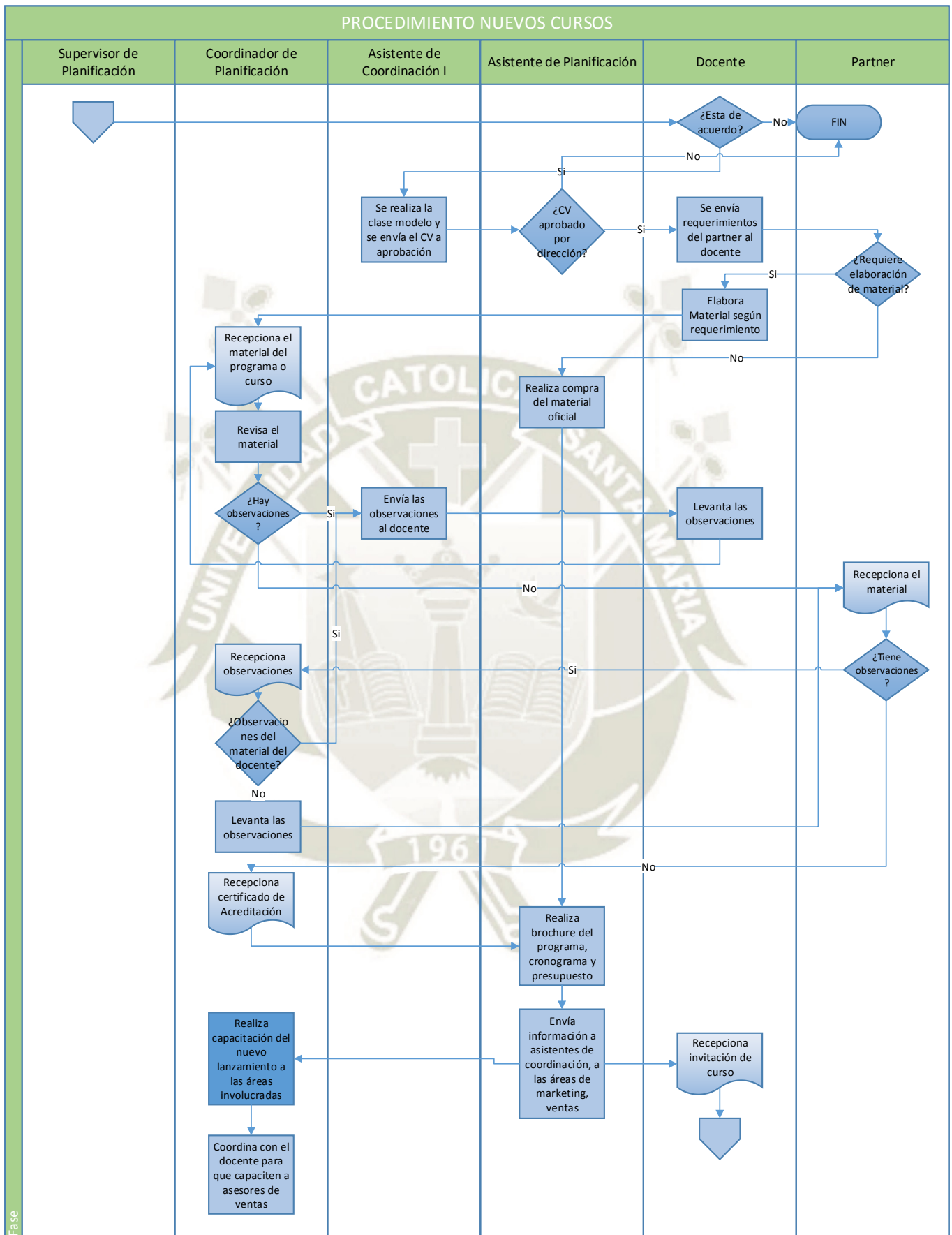
Elaboración: Propia

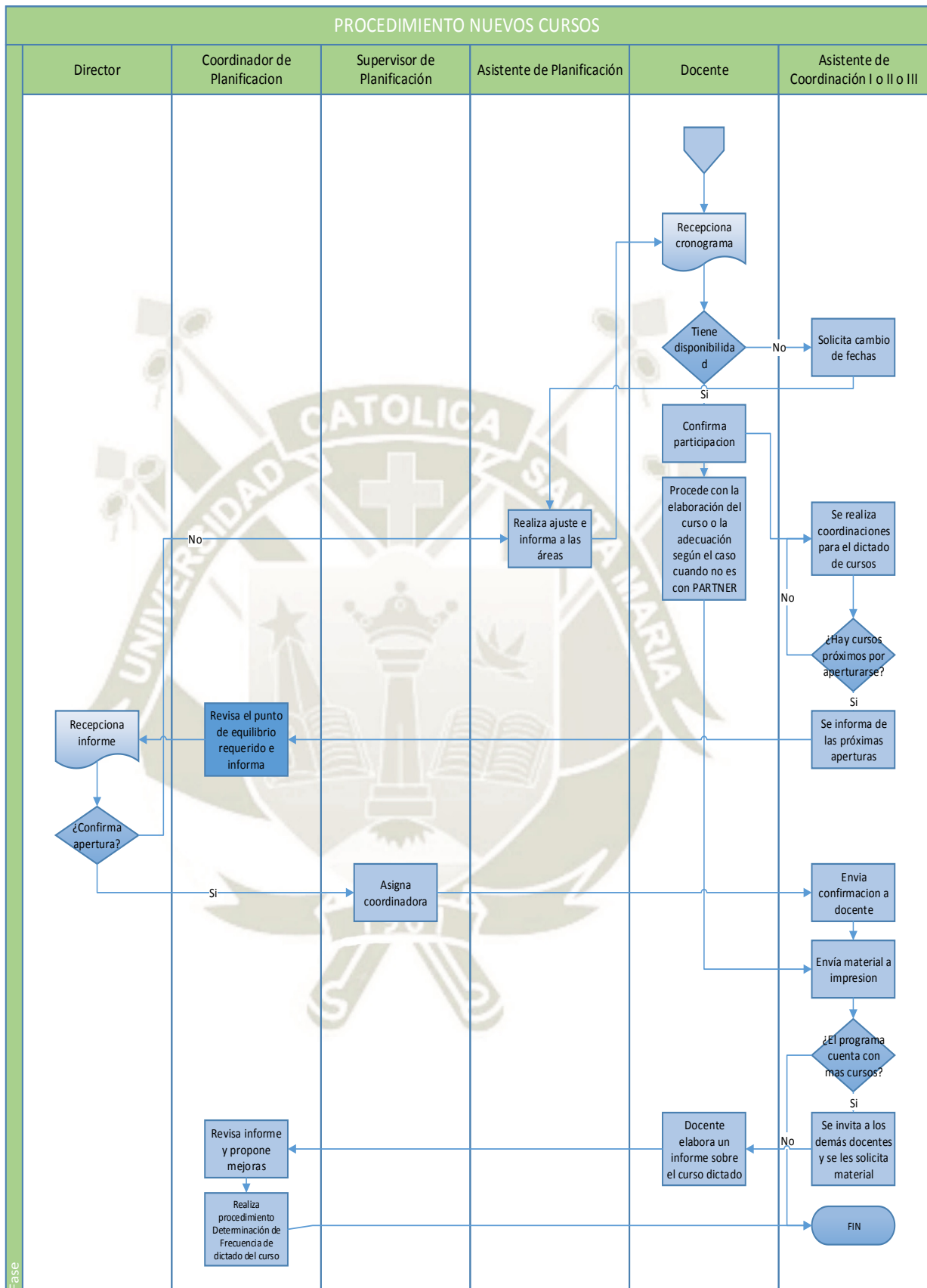
Como se muestra en la imagen, el encargado deber de llenar la plantilla con la información recabada del estudio respectivo sobre el curso que se pretende lanzar a ventas, con el propósito de que se verifique y confirme la aceptación del curso en el mercado y se reduzca la cantidad de cursos cancelados.

A continuación, se detalla el nuevo procedimiento para el lanzamiento de cursos:

Grafico 40: NUEVO PROCEDIMIENTO LANZAMIENTO NUEVOS CURSOS



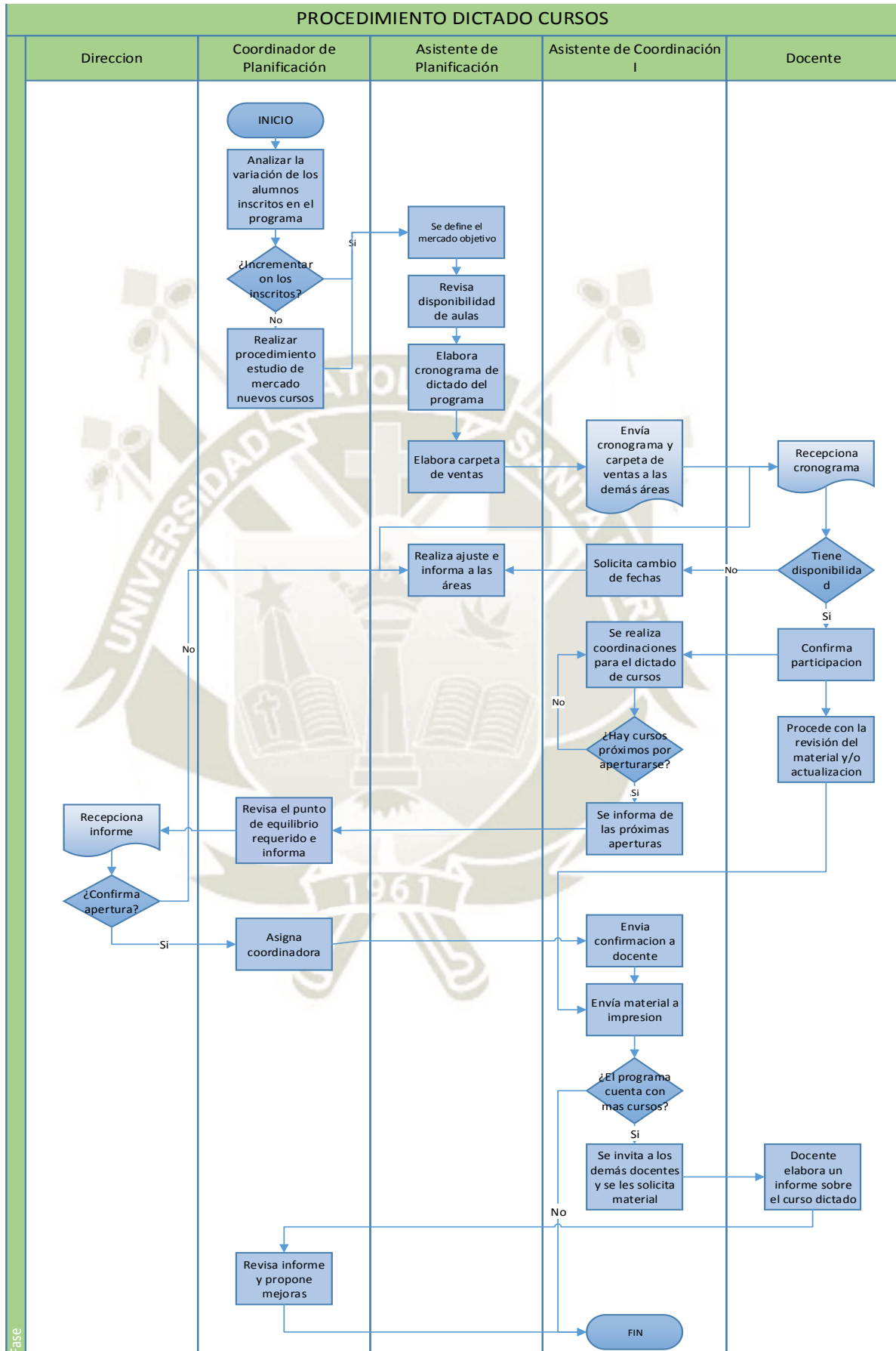




Elaboración: Propia

Se desarrolló el nuevo procedimiento para el proceso de dictado de cursos habitualmente.

Grafico 41: NUEVO PROCEDIMIENTO DICTADO CURSOS



Elaboración: Propia

En dichos procedimientos, se implementaron el estudio de mercado, la capacitación a las áreas que tienen contacto directo con el cliente y la evaluación al punto de equilibrio en la inscripción de alumnos requeridos para aperturar el programa o curso.

Por último, para el área de Planificación se proponen los siguientes indicadores a evaluar:

Tabla 51: INDICADORES PROPUESTOS

OBJETIVOS DEL ÁREA	INDICADORES	MEDICIÓN	INTERPRETACIÓN
Planificar y coordinar en el menor tiempo posible la realización de un programa o curso.	# Tiempo para la búsqueda de información	< 20 días	El asistente de planificación debe de realizar el estudio de mercado correspondiente al programa o curso que se pretende lanzar y brindar la información necesaria en menos de 20 días.
	# Días de elaboración de material para entregar a ventas	< 3 días	El asistente de planificación debe de realizar la elaboración del brochure y presupuesto del programa o curso en menos de 3 días para lanzarlo a ventas.
	Cumplimiento de cantidad de alumnos necesarios para apertura de curso	Punto de equilibrio + % Deserción + % Ganancia	Indica la cantidad requerida de alumnos mínima para la apertura del curso o programa.
	Cantidad de postergaciones en el mes	<3	La cantidad de cursos postergados mensualmente debe ser menor a 3 en total (Lima, Arequipa y online).
	Cantidad de postergaciones del curso en el año	<2	La cantidad de postergaciones de un curso en el año debe ser menor a 2.
	Cantidad de cursos cancelados en el mes	0	La cantidad de cursos cancelados en el mes debe ser igual a 0.
	((Cursos postergados + cancelados)/ Total de cursos lanzados) *100%	<15%	La cantidad de cursos lanzados y cancelados deben ser menor al 15% del total de cursos lanzados en el año.

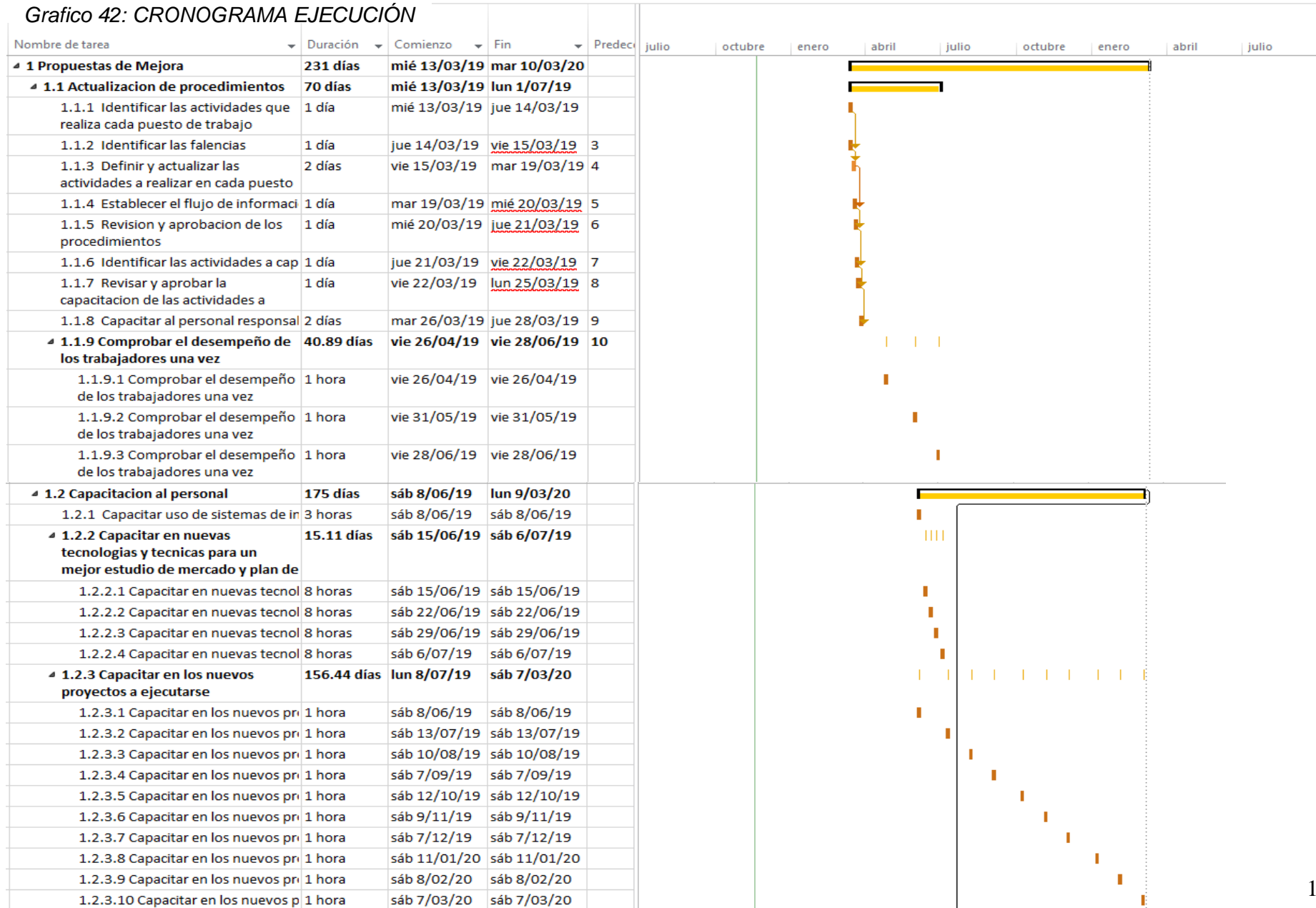
OBJETIVOS DEL ÁREA	INDICADORES	MEDICIÓN	INTERPRETACIÓN
Brindar un excelente servicio tanto a los alumnos como a las demás áreas de la empresa, brindando una adecuada información, la mejor estructura curricular y docentes de gran experiencia tanto en el campo como en enseñanza.	Calificación del desempeño del docente	>4.3	La calificación del docente oscila entre 1 a 5 puntos, debiendo superar el 4.3.
	Calificación del curso	>4.3	La calificación del curso oscila entre 1 a 5 puntos, debiendo superar el 4.3.
	Calificación de la planificación del curso	>4.3	La calificación de la planificación del curso oscila entre 1 a 5 puntos, debiendo superar el 4.3.
	Tiempo búsqueda de docentes	<20 días	El tiempo para la búsqueda de docentes debe ser menor a 20 días.
	# Entrega de material a tiempo	>15 días	El material debe de ser entregado con 15 días de anticipación al área de materiales para su edición.
	\$ Costos adicionales incurridos mensuales	>10%	El costo adicional invertido por programa en ejecución debe ser menor al 10% de la inversión total del programa.
	\$ Deserción de alumnos por programa	<2	La cantidad de alumnos que decidan retirarse del programa por diferentes motivos debe ser menor a 2
	# Días previos confirmación apertura del programa	>15 días	La confirmación de apertura del programa debe de realizarse con 15 días de anticipación.

Elaboración: Propia

4.4. CRONOGRAMA DE LA PROPUESTA

Para el desarrollo de las propuestas desarrolladas se estima el siguiente cronograma a ejecutarse en un periodo aproximadamente de 12 meses, el cual ha sido realizado mediante la herramienta MS PROJECT.

Grafico 42: CRONOGRAMA EJECUCIÓN



Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predece	julio	octubre	enero	abril	julio	octubre	enero
1.3 Determinar frecuencia de lanzamiento de programas	20 días	vie 9/08/19	mar 10/09/19	15							
1.3.1 Evaluar la cantidad de alumnos matriculados en los	3 días	vie 9/08/19	mié 14/08/19								
1.3.2 Identificar la cantidad de horas de dictado de los cursos o programas	3 días	vie 9/08/19	mié 14/08/19								
1.3.3 Identificar la cantidad de docentes expertos en cada programa	3 días	vie 9/08/19	mié 14/08/19								
1.3.4 Evaluar el presupuesto invertido en la ejecución de cursos	5 días	mié 14/08/19	mié 21/08/19	36							
1.3.5 Determinar frecuencia de ejecución de los cursos	2 días	vie 23/08/19	mar 27/08/19	37							
1.3.6 Evaluar disponibilidad de aulas	3 días	mar 27/08/19	vie 30/08/19	38							
1.3.7 Realizar cronogramas	3 días	vie 30/08/19	mié 4/09/19	39							
1.3.8 Comunicar a las demas areas sobre los lanzamientos proximos	2 días	jue 5/09/19	lun 9/09/19	40							
1.4 Realizar estudio de mercado en programas en lanzamiento	30 días	mar 10/09/19	vie 25/10/19	33							
1.4.1 Recepcion informacion de Direccion sobre posibles cursos en	1 día	mar 10/09/19	mié 11/09/19								
1.4.2 Obtener informacion sobre per	2 días	jue 12/09/19	lun 16/09/19	43							
1.4.3 Obtener informacion sobre sug	2 días	jue 12/09/19	lun 16/09/19	43							
1.4.4 Busqueda de datos estadisticos	2 días	jue 12/09/19	lun 16/09/19	43							
1.4.5 Analisis de la competencia	2 días	mar 17/09/19	jue 19/09/19	44;45							
1.4.6 Obtener opinion Docentes	1 día	vie 20/09/19	lun 23/09/19	47							
1.4.7 Realizar reunion para verificar la informacion adquirida	4 horas	mar 24/09/19	mar 24/09/19	48							
1.4.8 Realizar encuestas online sobre	5 días	mié 25/09/19	mié 2/10/19	49							
1.4.9 Analisis de encuestas realizadas	1 día	jue 3/10/19	vie 4/10/19	50							
1.4.10 Definir sector de mercado y establecer presupuesto del	1 día	lun 7/10/19	mar 8/10/19	51							
1.4.11 Realizar publicidad del curso y evaluar la cantidad de alumnos	7 días	mié 9/10/19	vie 18/10/19	52							
1.4.12 Realizar reunion para verificar los cursos que se pretenden confirmar en lanzamiento	3 horas	lun 21/10/19	lun 21/10/19	53							
1.4.13 Confirmar curso con demanda a las demas areas	1 día	mar 22/10/19	mié 23/10/19	54							
1.4.14 Reunion mensual para ver el estado del curso	3 horas	jue 24/10/19	jue 24/10/19	55							

Elaboración: Propia

Se adjunta el cronograma resumido de las actividades a realizar:

Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predec	4° trimestre	1er trimestre	2° trimestre	3er trimestre	4° trimestre	1er trimestre
➤ 1 Propuestas de Mejora	231 días	mié 13/03/19	mar 10/03/20							
▷ 1.1 Actualización de procedimientos	70 días	mié 13/03/19	lun 1/07/19							
▷ 1.2 Capacitación al personal	175 días	sáb 8/06/19	lun 9/03/20							
▷ 1.3 Determinar frecuencia de lanzamiento de programas	20 días	vie 9/08/19	mar 10/09/19	15						
➤ 1.4 Realizar estudio de mercado en programas en lanzamiento	30 días	mar 10/09/19	vie 25/10/19	33						

Elaboración: Propia

4.5. EQUIPO DE GESTIÓN

Las actividades a implementarse como propuestas de mejoras, serán asignadas al personal de la empresa con el propósito de no incurrir en costos adicionales como se muestra a continuación:

Tabla 52: EQUIPO DE GESTIÓN

ACTIVIDADES	PERSONAL RESPONSABLE
Actualización de Manuales de Procedimientos	<ul style="list-style-type: none"> - Comité de Calidad - Coordinador de Desarrollo Organizacional - Supervisora de Planificación - Coordinador de Planificación
Capacitación al personal	<ul style="list-style-type: none"> - Supervisor de Planificación - Coordinador de Planificación - <i>Docente experto * Costo adicional</i>
Determinar frecuencia de lanzamiento de cursos	<ul style="list-style-type: none"> - Asistente de Planificación - Coordinador de Planificación
Realizar estudio de mercado	<ul style="list-style-type: none"> - Asistente de Planificación - Coordinador de Planificación - Coordinador de Marketing

Elaboración: Propia

4.6. SEGUIMIENTO Y CONTROL

A continuación se indica la forma en cómo se hará seguimiento y control a cada una de las propuestas planteadas en su desarrollo.

Tabla 53: SEGUIMIENTO Y CONTROL

Nro.	PROPUESTAS	SEGUIMIENTO Y CONTROL
1	ACTUALIZACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS	La actualización se realizara el responsable del puesto de trabajo junto con los supervisores, por lo que al finalizar la actividad, se evaluara el desempeño de los trabajadores mediante sus indicadores mensuales
2	CAPACITACIÓN AL PERSONAL	El personal una vez capacitado en las nuevas tecnologías para el desarrollo de un mejor estudio de mercado, se tendrá reuniones mensuales sobre los nuevos programas a lanzarse, en dicha reunión indicaran que puntos de la capacitación adquirida pusieron en práctica así como los puntos en los que se requiere mayor enfoque.
3	DETERMINAR FRECUENCIA DE LANZAMIENTO DE CURSOS	Al ser una actividad que se podrá desarrollar en una semana en el último trimestre del año para ver los lanzamientos del próximo año, se realizara una reunión final al culminar, para comunicar a las áreas encargadas sobre la planificación del próximo año.
4	REALIZAR ESTUDIO DE MERCADO	Realizar una reunión de seguimiento al culminar la recolección de información y otra reunión final al realizar las encuestas de los programas. Realizar una reunión mensual para evaluar el estado de los cursos en lanzamiento.

Elaboración: Propia

Al momento de realizar las reuniones mensuales y/o semanales sea el caso de la propuesta se plantea utilizar el siguiente formato como documento de prueba:

LOGO DE LA EMPRESA	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	Revisión 01
	Acta de Reunión	01 ago 2018

Citado por:		Fecha:	
Lugar:		Hora:	

Asistencia a la reunión		
Nombre y apellidos	Puesto	Firma

Agenda programada			
Nº	Agenda	Responsable	VºBº

Acciones a realizar			
Nº	Acuerdos	Responsable	Fecha de cumplimiento

Próxima fecha de reunión:	
----------------------------------	--

CAPÍTULO V ANÁLISIS DE LA PROPUESTA

5.1. COSTO DE LA PROPUESTA

Con el propósito de conocer la inversión realizada para incrementar las utilidades de la empresa, a continuación se adjunta a detalle los costos incurridos para cada una de las propuestas:

Tabla 54: COSTO PROPUESTA ACTUALIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS

PROPUESTA	COSTOS	C/U material	Nro. de personas	Cantidad	Hora h-h	TOTAL
Actualización de procedimientos	Costo Hora hombre	S/.6.50	6	-	4	S/.156.00
	COSTO TOTAL					S/.156.00

Elaboración: Propia

La inversión para la realización de la actualización de procedimientos es de S/. 156.00 nuevos soles, actividad en la cual solo se está considerando el costo por las reuniones repetitivas para analizar los indicadores de los trabajadores.

Tabla 55: COSTOS CAPACITACIÓN AL PERSONAL

PROPUESTA	COSTOS	C/U material	Nro. de personas	Cantidad	Hora h-h	TOTAL
Capacitación al personal	Costo Material	S/.20.00	6	2	-	S/.240.00
	Costo Docente	S/.100.00	-	32	-	S/.3,200.00
	Costo Hora hombre	S/.6.50	6	-	10	S/.390.00
	COSTO TOTAL					S/.3,830.00

Elaboración: Propia

Para la capacitación al personal, se estima que el monto invertido sea de S/. 3830.00 nuevos soles, costo en el que se incluyen el costo del material, costo del Docente experto en el tema a capacitar y por último el costo por hora para el caso de las reuniones mensuales que tiene como objetivo evaluar el avance de los trabajadores.

Tabla 56: COSTOS ESTUDIO DE MERCADO

PROPUESTA	COSTOS	C/U	Nro. de personas	Cant.	Nro. Días	Hora h-h	TOTAL
Realizar estudio de mercado en programas en lanzamiento	Costo Encuestas	S/.2,500.00	-	1	-	-	S/.2,500.00
	Costo tercerizar desarrollo de implementación de Web Scraping						S/.7,500.00
	Costo Publicidad	S/.55.00	-	-	7	-	S/.385.00
	Costo Hora hombre	S/.6.50	6	-	-	5	S/.195.00
	COSTO TOTAL						

Elaboración: Propia

El monto invertido para realizar el estudio de mercado para cada curso que se pretende lanzar a ventas es de S/. 3,080.00 soles, monto que incluye la realización de encuestas online, costo de la publicidad y por último la hora hombre en las reuniones mensuales por programa o curso a lanzarse. Sin embargo, con la finalidad de reducir la carga laboral del asistente de planificación se plantea realizar un proyecto de Web Scraping con el propósito de evaluar el comportamiento de la competencia, el costo asumido sería de S/. 7,500.00 soles.

En total se estima que para la ejecución de las 4 propuestas planteadas anteriormente, se invierta S/. 14566.00 soles.

5.2. BENEFICIOS DE LA PROPUESTA

5.2.1. ESTIMACIÓN DE MEJORA DE INDICADORES

Con las propuestas planteadas en el capítulo anterior, se estima que haya una mejora en la medición de los indicadores, como se muestra a continuación:

Tabla 57: ESTIMACIÓN DE MEJORA DE INDICADORES

INDICADORES	MEDICIÓN ACTUAL	ESTIMACIÓN DE MEJORA	INTERPRETACIÓN
Nro. de personas Capacitadas y responsables	3 de 6	6 de 6	Implementando la actualización de los procedimientos y la capacitación al personal en las actividades que realizan, se lograra que todas las personas involucradas en el proceso cuenten con el conocimiento necesario para realizar sus funciones.
Número de procedimientos actualizados	0 de 6	6 de 6	Realizando la actualización de procedimientos en base a las actividades que realizan los responsables, se contara con los procedimientos actualizados en su totalidad.
Evaluación de los indicadores de trabajo.	Mayor a 4.3	Mayor a 4.5	Se estima que con la capacitación brindada y la actualización de los procedimientos, los indicadores se ajusten a la realidad y mejore el desempeño de los trabajadores, por ello se estima que mensualmente dichos indicadores deben de superar el 4.5
Utilidad neta sobre los ingresos netos en el periodo.	>1.5%	>2%	La utilidad ganada sobre las ventas realizadas en el periodo debe de ser mayor al 2%.

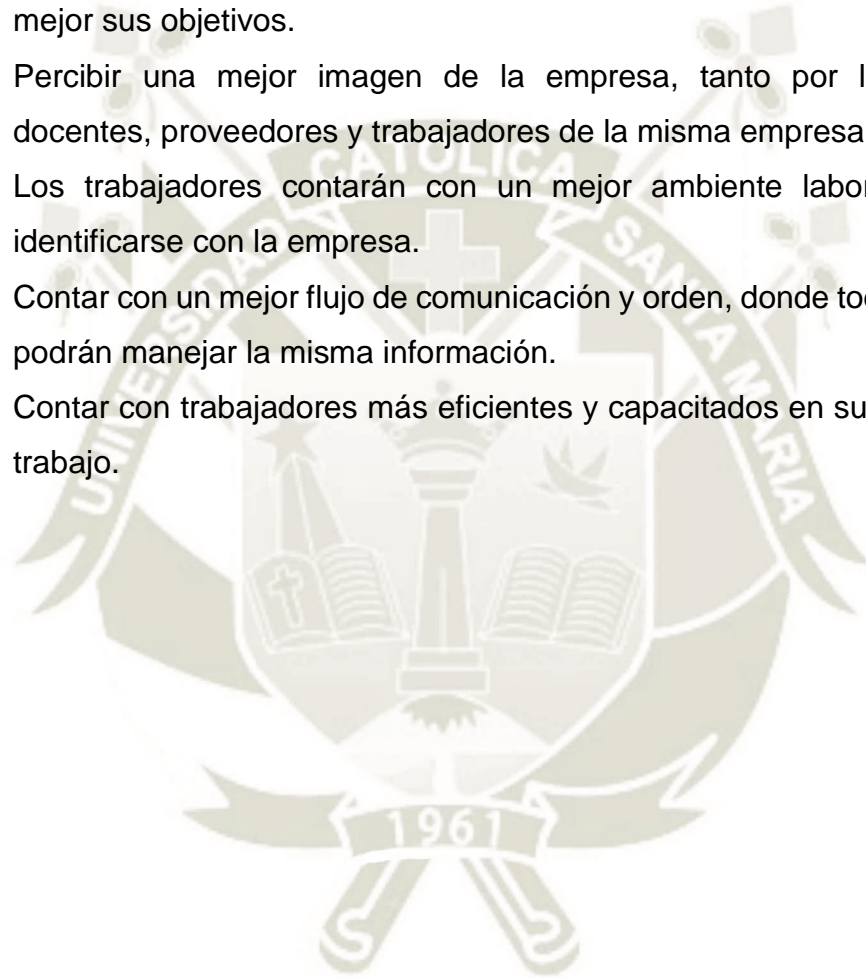
Elaboración: Propia

Como se puede apreciar en el cuadro Nro. 57, con la implementación de las propuestas, se llegaría a mejorar en un 90% la medición actual de los indicadores con los que se cuenta actualmente.

5.2.2. BENEFICIOS CUALITATIVOS

Se considera que con la implementación de las propuestas planteadas se logren obtener los siguientes beneficios cualitativos:

- Contar con una mejor planificación y visión de la empresa, definiendo mejor sus objetivos.
- Percibir una mejor imagen de la empresa, tanto por los alumnos, docentes, proveedores y trabajadores de la misma empresa.
- Los trabajadores contarán con un mejor ambiente laboral, logrando identificarse con la empresa.
- Contar con un mejor flujo de comunicación y orden, donde todas las áreas podrán manejar la misma información.
- Contar con trabajadores más eficientes y capacitados en sus puestos de trabajo.



5.2.3. BENEFICIOS CUANTITATIVOS

Desarrollando las propuestas planteadas anteriormente, se pretende reducir el monto invertido en los programas o cursos en los que no cuentan con inscritos y se cancelan días previos a su ejecución, invirtiéndose en cada uno de ellos los siguientes costos detallados:

Tabla 58: GASTOS CANCELACIÓN CURSOS

GASTOS EN CURSOS CANCELADOS					
DETALLE	C/U	DIAS	HORAS	CANTIDAD	COSTO
Publicidad	S/.55.00	80			S/.4,400.00
Elaboración de material	S/.100.00			8	S/.800.00
Compra material base	S/.1,500.00			1	S/.1,500.00
Hora hombre personal	S/.6.50		225	6	S/.1,462.50
Tramitación Partner	S/.4,500.00			1	S/.4,500.00
TOTAL					S/.12,662.50

Fuente: Empresa de Estudio
Elaboración: Propia

Adicional a los costos invertidos en su publicidad, se reducirían o eliminarían las devoluciones:

DEVOLUCIONES	AÑO	
	2016	2017
	S/.20,281.80	S/.145,978.80

Fuente: Empresa de Estudio
Elaboración: Propia

Por ello al ejecutar las propuestas planteadas y desarrollando un estudio de mercado con respecto al curso que se plantea lanzar, se realizaría una inversión de S/. 3,080.00 soles para establecer si el curso tiene demanda o no, reduciendo en S/. 9,582.50 soles en caso no sea aceptado el lanzamiento del mismo, los cuales pueden invertirse en el lanzamiento de otro curso con mayor demanda y aceptación en el mercado y

reduciendo la devolución de alumnos que se matriculan en los cursos cancelados.

5.3. ANÁLISIS DE RENTABILIDAD

A continuación se adjunta el análisis sobre la rentabilidad de la empresa tanto para la situación actual como para la propuesta:

ACTUAL		
INGRESOS	AÑO 1	AÑO 2
Ventas Netas o Ingresos por Servicios	S/.10,478,787.47	S/.9,411,860.25
TOTAL INGRESOS	S/.10,478,787.47	S/.9,411,860.25
(-) Costo de Ventas	S/.5,189,371.98	S/.4,462,043.09
RESULTADO BRUTO	S/.5,289,415.49	S/.4,949,817.16
(-) Gastos de Ventas	S/.1,578,874.13	S/.1,007,005.26
(-) Gastos Administrativos	S/.3,547,534.10	S/.3,728,955.21
TOTAL EGRESOS	S/.5,126,408.23	S/.4,735,960.47
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	S/.163,007.26	S/.213,856.69
IMPUESTO A LA RENTA (29.5%)	S/.48,087.14	S/.63,087.72
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS	S/.114,920.12	S/.150,768.97
RENTABILIDAD (UTILIDAD NETA/VENTAS NETAS)	1.10%	1.60%

PROPUESTA		
INGRESOS (AHORROS)	AÑO 1	AÑO 2
Ventas Netas o Ingresos por Servicios	S/.10,478,787.47	S/.9,411,860.25
TOTAL INGRESOS	S/.10,478,787.47	S/.9,411,860.25
(-) Costo de Ventas	S/.5,023,427.21	S/.4,200,583.77
RESULTADO BRUTO	S/.5,455,360.26	S/.5,211,276.48
Actualización procedimientos	S/.156.00	
Capacitación al personal	S/.3,830.00	
Realizar estudio de mercado	S/.64,680.00	S/.101,640.00
Implementación Web Scraping	S/.7,500.00	
(-) Gastos de Ventas	S/.1,578,874.13	S/.1,007,005.26
(-) Gastos Administrativos	S/.3,547,534.10	S/.3,728,955.21
TOTAL EGRESOS	S/.5,202,574.23	S/.4,837,600.47
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	S/.252,786.03	S/.373,676.01
IMPUESTO A LA RENTA (29.5%)	S/.74,571.88	S/.110,234.42
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS	S/.178,214.15	S/.263,441.59
RENTABILIDAD (UTILIDAD NETA/VENTAS NETAS)	1.70%	2.80%

Realizando una comparación entre la situación actual de la empresa y lo que hubiera sucedido si se hubiese implementado anteriormente lo propuesto en el presente trabajo, se confirma que la rentabilidad de la empresa hubiese incrementado en el año 1 en 0.60%, mientras que en el año 2 en aproximadamente 1.20%.

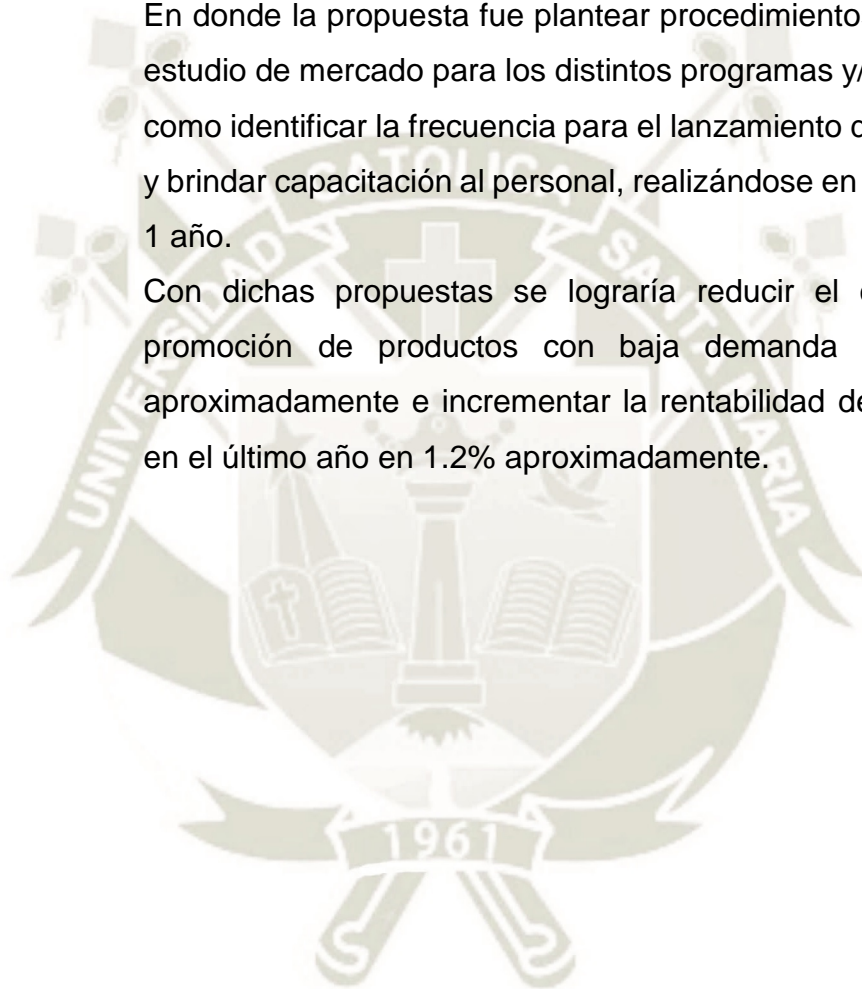
En el año 1 la utilidad se hubiese incrementado en S/.63,294.03 soles, siendo ello un 35.5% más en comparación a lo actual, mientras que en el año 2 el incremento hubiese sido del 42%, siendo el monto de S/.112,672.59 soles.

5.4. ANÁLISIS DE LA HIPÓTESIS

Se realizaron propuestas de mejora en el área de Planificación, dado que se identificó la falta de estudio de mercado en el lanzamiento de cursos con baja demanda, así como la falta de capacitación y conocimiento de procedimientos en las áreas de trabajo.

En donde la propuesta fue plantear procedimientos, desarrollar estudio de mercado para los distintos programas y/o cursos, así como identificar la frecuencia para el lanzamiento de programas y brindar capacitación al personal, realizándose en el periodo de 1 año.

Con dichas propuestas se lograría reducir el costo por la promoción de productos con baja demanda en un 75% aproximadamente e incrementar la rentabilidad de la empresa en el último año en 1.2% aproximadamente.



CONCLUSIONES

Al término del desarrollo del proyecto se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- Se concluye que con la implementación de las propuestas desarrolladas en el presente trabajo tanto la utilidad y rentabilidad de la empresa se incrementarían, la utilidad en el periodo 1 se incrementaría en S/.63,294.03 soles (35.5% aproximadamente) con un incremento en la rentabilidad del 0.6% siendo esta del 1.70%, mientras que para el año 2 el incremento en su utilidad hubiese sido del S/.112,672.62 soles (42% aproximadamente) con un incremento en su rentabilidad del 1.2% siendo ella del 2.80%. Confirmando que dichos proyectos son viables otorgando beneficios para la empresa.
- Se concluye que en los 2 últimos periodos de años, la cantidad de alumnos matriculados disminuyó en un 33% en el último año, la cantidad de cursos cancelados se incrementó en un 47.06% y la cantidad de cursos que se pretendían lanzar al mercado el 46.5% no llegaron a realizarse.
- Se identificó como principales problemas en el área; la falta de capacitación al personal, donde el 50% de los responsables no se sienten capacitados con las actividades que realizan y un 30% no conoce en su totalidad sus procedimientos. De igual forma se identificó que un 2.06% del dinero invertido en ventas está dirigido a los cursos que no llegaron a concretarse por la falta de planificación en el lanzamiento de productos y el no desarrollar un estudio de mercado adecuado.
- Se concluye que con realizar una adecuada capacitación al personal tanto en temas relacionados a sus labores y la actualización en sus procedimientos se encuentren aptos en un 100% para realizar sus tareas realizando una inversión de S/. 3,986.00 soles. Así mismo, se reducirá la cantidad de cursos cancelados y mejoraría la perspectiva de los alumnos con respecto a los cursos en los que se matricularán, ello realizando un estudio de mercado a los próximos proyectos considerando una inversión de S/.3,080.00 soles por programa o curso, logrando una reducción en costos del 75% aproximadamente del monto invertido por curso cancelado.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda realizar un diagnóstico del área de ventas y proponer un mejor enfoque en ventas, con el propósito de tener una ventaja competitiva en el mercado.
- Se recomienda que la empresa tome mayor importancia a los motivos por los que los alumnos no culminan el programa al que se inscribieron, realizando seguimientos continuos tanto al desempeño del docente como al cumplimiento de la estructura curricular.
- Se recomienda que la empresa implemente la metodología utilizada para el dictado de los cursos IRCA en los cursos que se encuentra dictando o pretenden dictar.
- Se recomienda realizar un análisis sobre la alta rotación del personal, y proponer soluciones para su reducción.
- Se recomienda hacer un análisis situacional del área cada semestre a fin de identificar nuevas problemáticas que se presenten.
- Se recomienda realizar seguimiento a los cursos que se confirman demanda y evaluar sus resultados o estado en el tiempo, con el propósito de mejorar o corregir.
- Se recomienda evaluar el desempeño de los trabajadores, así como las nuevas tecnologías latentes en el mercado para que estén en continua capacitación.
- Se recomienda evaluar los demás puntos que el cliente identifica como deficientes y que no están dentro de las funciones del área para mejorar la satisfacción y el servicio brindado.

BIBLIOGRAFÍA

- ALVAREZ, L. Y. (2010). PROPUESTA DE MEJORA PARA ELEVAR LA CALIDAD DE SERVICIO DEL CONCECIONARIO TATEPRO EIRL MEDIANTE LA METODOLOGIA QFD. Arequipa, Peru.
- Alzola, R. (5 de noviembre de 2013). *MARCA LA DIFERENCIA*. Obtenido de <http://marcaladiferencia.com/sobre-mi/>
- Blaque. (1999).
- *Blogeduca*. (s.f.). Obtenido de <https://www.rincondelvago.com/revista/magazine/como-hacer-un-cronograma-de-actividades-y-que-ventajas-tiene>
- Borrego, D. (23 de Febrero de 2009). *Herramientas para PyMES*. Obtenido de <http://www.herramientasparapymes.com/%C2%BFcomo-elaborar-un-diagrama-de-causa-efecto>
- Bryan Salazar Lopez. (2016). *Ingeniería Industrial online*. Obtenido de <https://www.ingenieriaindustrialonline.com/herramientas-para-el-ingeniero-industrial/lean-manufacturing/poka-yoke-a-prueba-de-errores/>
- Chomsky. (1965).
- Confinem. (22 de Febrero de 2012). *Mire la solución*. Obtenido de <http://www.mirelasolucion.es/blog/analisis-empresas-recursos-humanos/>
- CreceNegocios. (18 de Abril de 2012). *CreceNegocios*. Obtenido de <https://www.crecenegocios.com/el-analisis-costo-beneficio/>
- Donnell, K. y. (s.f.).
- *EL COMERCIO*. (13 de 3 de 2017). Obtenido de <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/posgrados-financiamiento-estudios-acelera-144453>
- FERNANDEZ, V. S. (2017). DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DE LA UNIVERSIDAD CATÓLICA SAN PABLO DE AREQUIPA, QUE PERMITA LA ADECUACIÓN A LA NORMA INTERNACIONAL ISO 9001: 2015 EN LOS PLAZOS ESTABLECIDOS POR LA ISO. Arequipa.
- Frigo, E. (s.f.). *Foro de Seguridad*. Obtenido de <http://www.forodeseguridad.com/artic/rrhh/7011.htm>
- *Gestión Empresarial*. (s.f.). Obtenido de <https://renatamarciniak.wordpress.com/glosario-de-terminos-sobre-gestion-empresarial/>
- *Gestiopolis*. (Abril de 2012). Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/consultoria-profesional-definicion-caracteristicas-importancia/>
- *GLOSARIO PLANEACION*. (s.f.). Obtenido de http://evaluacion.tlaxcala.gob.mx/images/stories/documentos/planea/glosario_plan.pdf
- *Infoautonomos*. (6 de Octubre de 2017). Obtenido de <https://infoautonomos.economista.es/estudio-de-mercado/breve-guia-para-estudio-de-mercado/>
- *ITM Platform*. (20 de Mayo de 2016). Obtenido de <http://www.itmplatform.com/es/blog/la-importancia-del-control-en-un-proyecto/>

- *Junta de Andalucía.* (s.f.). Obtenido de <http://www.juntadeandalucia.es/servicios/madeja/contenido/procedimiento/28>
- Mangin, N. (10 de Mayo de 2016). *Blog de la asignatura lean manufacturing del máster ingeniero industrial.*
- MORALES, G. A. (2002). PROPUESTA PARA MEJORAR LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN UNA INSTITUCION EDUCATIVA OFICIAL DE LA CIUDAD DE MONTERREY NUEVO LEON. Monterrey, Mexico.
- MORALES, J. A. (2011). PLAN DE MEJORA DEL SERVICIO EDUCATIVO MEDIANTE EL USO DE HERRAMIENTAS DE CALIDAD EN UNA INSTITUCIÓN PRIVADA DE NIVEL MEDIO. Lima.
- Oliver. (1996).
- ORGANIZACION EMPRESAS DEFICIENCY CONSULTING. (2017). *ORGANIZACION EMPRESAS DEFICIENCY CONSULTING.* Obtenido de <http://organizacionempresas.es/deficiencias-empresa/>
- *Planeacion Estrategica blogspot.* (11 de MAYO de 2013). Obtenido de <http://cunoriplaneacion.blogspot.pe/2013/05/glosario-de-planeacion-estrategica.html>
- *PMBOK PROYECTOS.* (s.f.). Obtenido de <https://pmbokproyectos.wordpress.com/gestion-del-equipo-del-proyecto/>
- POLIMENI, F. Y. (s.f.). *Contabilidad de Costos.*
- Porter, M. (Mayo de 2013). *Planeacion Estrategica Blogspot.* Obtenido de <http://cunoriplaneacion.blogspot.pe/2013/05/glosario-de-planeacion-estrategica.html>
- *Power Data.* (26 de Setiembre de 2016). Obtenido de <https://blog.powerdata.es/el-valor-de-la-gestion-de-datos/tipos-de-analisis-de-datos-para-la-toma-de-decisiones>
- Reyes. (s.f.). 2005.
- Reyes. (2005). En Reyes.
- Rico, V. (2015). *Estudio de Mercado.* Obtenido de https://www.estudiosdemercado.org/que_es_un_estudio_de_mercado.html
- Rodriguez, O. (25 de Febrero de 2016). *Solo Industriales.* Obtenido de <http://soloindustriales.com/analisis-del-proceso/>
- Rouse, M. (2016). *TECHTARGET.* Obtenido de <http://searchdatacenter.techtarget.com/es/definicion/Analisis-de-Datos>
- SCHOOL, E. B. (11 de Septiembre de 2014). *El Blog de Retos para ser directivo.* Obtenido de <https://retos-directivos.eae.es/el-cronograma-de-actividades-y-la-dinamica-del-proyecto/>
- Taccone, G. L. (s.f.). *Blog - Procesos y Procedimientos – Definiciones y diferencias.* Obtenido de <http://notas.taccone.com.ar/procesos-y-procedimientos-definiciones-y-diferencias/>
- Taccone, G. L. (s.f.). *Procesos y Procedimientos – Definiciones y diferencias.*
- Ucha, F. (4 de Abril de 2012). *Definicion ABC.* Obtenido de <https://www.definicionabc.com/social/propuesta.php>

- Wepa Design. (23 de Junio de 2014). *Wepa Design*. Obtenido de <https://wepadesign.wordpress.com/2014/06/23/brochure-que-es-y-para-que-sirve/>
- (s.f.). Obtenido de: http://evaluacion.tlaxcala.gob.mx/images/stories/documentos/planea/glosario_plan.pdf
- (2012). Obtenido de: http://evaluacion.tlaxcala.gob.mx/images/stories/documentos/planea/glosario_plan.pdf



ANEXOS

ANEXO 1: MATRIZ DE ENFRENTAMIENTO - MEFE

MATRIZ DE ENFRENTAMIENTO ¿Qué factor considera más importante?	Relación bilateral con países vecinos más estable.	Incremento del PBI en 4% por aumento de inversión pública.	Incremento de puestos de trabajo formales en 3.7%.	Préstamos a baja tasa de interés destinados para estudios de postgrado.	Incremento de la demanda en 35% en cursos de postgrado.	28,4% de empresas peruanas, declararon no encontrar trabajadores con las competencias que necesitan	67% de la población son usuarios de internet.	Publicación de ley de gestión integral de recursos sólidos, para minimizar generación de residuos sólidos.	Problemas políticos y de corrupción en el país.	Disposición para la contratación laboral de venezolanos.	Baja confianza del cliente sobre la calidad del servicio o producto	Incremento de 2.7% en dólar por cobro de aranceles en EE.UU a	Aprobación de Ley universitaria y de Institutos Superiores.	TOTAL	PESO
Relación bilateral con países vecinos más estable.	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0.5	0	0	0	1.5	1.92%
Incremento del PBI en 4% por aumento de inversión pública.	1	1	0.5	0	0	0	1	1	0	0.5	0	0	0	4	5.13%
Incremento de puestos de trabajo formales en 3.7%.	1	0.5	1	0	0.5	0.5	1	1	1	1	0	1	0.5	8	10.26%
Préstamos a baja tasa de interés destinados para estudios de postgrado.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0.5	0.5	0.5	10.5	13.46%
Incremento de la demanda en 35% en cursos de postgrado.	1	1	0.5	0	1	1	1	1	1	1	1	0.5	0.5	9.5	12.18%

28,4% de empresas peruanas, declararon no encontrar trabajadores con las competencias que necesitan	1	1	0.5	0	0		1	1	1	0	0	0	0	5.5	7.05%
67% de la población son usuarios de internet.	1	0	0	0	0	0		0.5	0	0	0	0	0	1.5	1.92%
Publicación de ley de gestión integral de recursos sólidos, para minimizar generación de residuos sólidos.	0	0	0	0	0	0	0.5		0	0	0	0.5	0	1	1.28%
Problemas políticos y de corrupción en el país.	1	1	0	0	0	0	1	1		1	0	0.5	0	5.5	7.05%
Disposición para la contratación laboral de venezolanos.	0.5	0.5	0	0	0	1	1	1	0		0.5	0	0	4.5	5.77%
Baja confianza del cliente sobre la calidad del servicio o producto ofrecido en el país.	1	1	0.5	0.5	0	1	1	1	1	0.5		0	0.5	8	10.26%
Incremento de 2.7% en dólar por cobro de aranceles en EE.UU a importaciones chinas.	1	1	0	0.5	0.5	1	1	0.5	0.5	1	1		0	8	10.26%
Aprobación de Ley universitaria y de Institutos Superiores.	1	1	1	0.5	0.5	1	1	1	1	1	0.5	1		10.5	13.46%

Elaboración: Propia

ANEXO 2: CALIFICACIÓN FACTORES - MEFE

CALIFICACION FACTORES - MEFE	P1	P2	P3	P4	PROMEDIO
Relación bilateral con países vecinos más estable.	3	3	2	2	3
Incremento del PBI en 4% por aumento de inversión pública.	3	2	2	2	2
Incremento de puestos de trabajo formales en 3.7%.	2	2	2	2	2
Préstamos a baja tasa de interés destinados para estudios de postgrado.	3	2	2	2	2
Incremento de la demanda en 35% en cursos de postgrado.	3	2	2	1	2
28,4% de empresas peruanas, declararon no encontrar trabajadores con las competencias que necesitan	2	2	2	2	2
67% de la población son usuarios de internet.	3	3	2	2	3
Publicación de ley de gestión integral de recursos sólidos, para minimizar generación de residuos sólidos.	1	1	1	1	1
Problemas políticos y de corrupción en el país.	2	2	2	1	2
Disposición para la contratación laboral de venezolanos.	1	1	1	1	1
Baja confianza del cliente sobre la calidad del servicio o producto ofrecido en el país.	3	3	2	2	3
Incremento de 2.7% en dólar por cobro de aranceles en EE.UU a importaciones chinas.	1	1	1	1	1
Aprobación de Ley universitaria y de Institutos Superiores.	3	2	2	2	2

Elaboración: Propia

ANEXO 3: FORMATO COMPROBACIÓN DE LA AUDITORÍA

COMPROBACIÓN DE LA AUDITORÍA A LA ADMINISTRACIÓN/GERENCIA	Si/No							
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	
¿Se desarrolla un proceso de planeamiento formal?	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
¿Se tienen una visión, misión, y objetivos estratégicos establecidos?	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
¿Se desarrollan pronósticos? ¿De ventas, producción, financieros u otros?	Si	No	No	No	No	No	No	No
¿Se monitorea el entorno, la competencia, la demanda?	No	No	No	No	No	No	No	No
¿Se revisa la estructura de la organización frecuentemente?	No	No	No	No	No	No	No	No
¿El diseño organizacional es el adecuado?	Si	Si	No	No	No	No	No	No
¿La especificación de las labores es clara y conocida por todos?	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
¿La moral y motivación de los trabajadores es alta?	Si	Si	No	No	No	Si	No	No
¿El ambiente de trabajo y clima organizacional es bueno?	Si	Si	Si	Si	No	Si	No	Si
¿Las comunicaciones son efectivas?	Si	Si	Si	No	No	No	No	No
¿La administración de sueldos y salarios es efectiva?	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No	Si
¿Los premios y castigos son administrados adecuadamente?	Si	Si	No	No	No	Si	Si	Si
¿Existen líneas de carrera para los funcionarios y empleados?	Si	Si	No	No	No	No	No	No
¿Los gerentes han probado su capacidad gerencial y liderazgo?	Si	Si	No	No	No	No	No	No

Elaboración: Propia

COMPROBACIÓN DE LA AUDITORÍA A MARKETING Y VENTAS	Si/No								
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7		
¿Se conocen claramente a los clientes y consumidores?	Si	Si	No	No	No	No	No	No	No
¿Los mercados están segmentados adecuadamente?	No	No	No	No	No	No	No	No	No
¿Los productos están óptimamente posicionados en dichos segmentos?	No	No	No	No	No	No	No	No	No
¿La participación de mercado se ha incrementado?	Si	Si	No	No	No	No	No	No	No
¿El alcance de las operaciones es sólo local?	No	No	No	No	No	No	No	No	No
¿Las ventas están geográficamente bien distribuidas?	Si	No	No	No	No	No	No	No	No
¿La organización desarrolla investigación de mercados?	No	No	No	No	No	No	No	No	No
¿La fuerza de ventas es eficiente y eficaz?	Si	Si	No	No	No	No	No	No	No
¿La calidad de los productos, bienes y servicios, es reconocida por los clientes y consumidores?	Si	Si	Si	No	Si	No	No	No	Si
¿Los precios son adecuados y siguen una política de precios organizacional?	Si	Si	No	No	No	No	No	No	No
¿Es la publicidad usada la adecuada para cumplir los objetivos de la organización?	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
¿Es la industria altamente competitiva?	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
¿La gerencia y los funcionarios de marketing cuentan con la experiencia necesaria?	No	No	No	No	No	No	No	No	No
¿Se capacita y entrena frecuentemente al equipo de marketing?	No	No	No	No	No	No	No	No	No
¿Se maneja un presupuesto de marketing?	Si	No	No	No	Si	Si	Si	Si	Si
¿Son los clientes y consumidores leales?	Si	Si	No	No	No	No	No	No	No
¿Son los actuales canales de distribución confiables y productivos?	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si

Elaboración: Propia

COMPROBACIÓN DE LA AUDITORÍA DE OPERACIONES/PRODUCCIÓN	Si/No							
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	
¿Son los proveedores confiables y proveen insumos e indirectos de calidad?	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
¿Son los procesos productivos controlados y corregidos, acordemente, con frecuencia?	Si	Si	Si	No	No	No	No	No
¿Son eficaces las políticas y procedimientos de control de calidad?	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
¿La tecnología usada en los procesos es de punta?	Si	No	No	No	No	No	No	No
¿Está la planta distribuida productivamente?	Si	Si	Si	No	No	No	No	No
¿El diseño de las labores es evaluado y revisado frecuentemente?	Si	Si	No	No	No	No	No	No
¿Se desarrollan estudios de tiempos y movimientos?	No	No	No	No	No	No	No	No
¿Se le da importancia a la ergonomía, especialmente en los servicios?	Si	No	No	No	No	No	No	No
¿Están las instalaciones, equipos, máquinas, oficinas, almacenes y otros en buen estado?	No	No	No	No	No	No	No	No
¿Se realizan programaciones de la producción usando técnicas modernas de administración?	Si	Si	Si	No	No	No	No	No
¿La gerencia y funcionarios de operaciones cuentan con la experiencia necesaria?	Si	Si	Si	Si	No	No	No	Si
¿Se maneja un presupuesto de operaciones?	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si

Elaboración: Propia

ANEXO 4: MATRIZ DE ENFRENTAMIENTO - MEFI

MATRIZ DE ENFRENTAMIENTO ¿Qué factor considera más importante?	Docentes con certificados internacionales y con reconocimiento.	Certificaciones internacionales reconocidas y variadas.	Posee liquidez para solventar deudas.	Buen servicio de atención al cliente	Sedes situadas en zonas adecuadas	Uso de redes sociales para la publicidad	Cuenta con proveedores confiables	Buen ambiente de trabajo y clima organizacional	Falta corregir y controlar los procesos productivos con más frecuencia	Falta de implementación de estrategias de marketing.	Precios elevados a comparación del mercado, no siguen una política de precios.	Falta de capacitación a los colaboradores.	Incremento en cancelación y postergaciones de cursos.	Falta de comunicación entre áreas	Es leve la lealtad de los clientes y consumidores	No monitorea el entorno, la competencia y la demanda	TOTAL	PESO
Docentes con certificados internacionales y con reconocimiento.		0.5	1	0.5	1	1	0.5	1	1	0	0	0.5	0	0.5	0.5	0	8	6.67%
Certificaciones internacionales reconocidas y variadas.	0.5		0.5	1	1	0.5	0.5	1	1	0.5	0.5	1	0.5	1	1	0.5	11	9.17%
Posee liquidez para solventar deudas.	0	0.5		0	0.5	0.5	0.5	1	0.5	0	0	0	0	0	0.5	0.5	4.5	3.75%
Buen servicio de atención al cliente	0.5	0	1		1	1	0	0.5	0	0	0	0.5	0.5	0.5	0.5	0	6	5.00%
Sedes situadas en zonas adecuadas	0	0	0.5	0		0	0	0	0	0	0	0.5	0	0	0	0	1	0.83%
Uso de redes sociales para la publicidad	0	0.5	0.5	0	1		0.5	1	0	0.5	0	1	0.5	1	0	0	6.5	5.42%
Cuenta con proveedores confiables	0.5	0.5	0.5	1	1	0.5		1	0.5	0	0	1	0.5	1	0.5	0	8.5	7.08%
Buen ambiente de trabajo y clima organizacional	0	0	0	0.5	1	0	0		0	0	0	0.5	0	0.5	0	0	2.5	2.08%

Falta corregir y controlar los procesos productivos con más frecuencia	0	0	0.5	1	1	1	0.5	1		0	0.5	0.5	0	1	0	0	7	5.83%
Falta de implementación de estrategias de marketing.	1	0.5	1	1	1	0.5	1	1	1		0.5	0.5	0.5	1	0	0.5	11	9.17%
Precios elevados a comparación del mercado, no siguen una política de precios.	1	0.5	1	1	1	1	1	1	0.5	0.5		0.5	0.5	1	0	0.5	11	9.17%
Falta de capacitación a los colaboradores.	0.5	0	1	0.5	0.5	0	0	0.5	0.5	0.5	0.5		0.5	0.5	0	0.5	6	5.00%
Incremento en cancelación y postergaciones de cursos.	1	0.5	1	0.5	1	0.5	0.5	1	1	0.5	0.5	0.5		1	1	0.5	11	9.17%
Falta de comunicación entre áreas	0.5	0	1	0.5	1	0	0	0.5	0	0	0	0.5	0		0	0	4	3.33%
Es leve la lealtad de los clientes y consumidores	0.5	0	0.5	0.5	1	1	0.5	1	1	1	1	1	0	1		0.5	10.5	8.75%
No monitorea el entorno, la competencia y la demanda	1	0.5	0.5	1	1	1	1	1	1	0.5	0.5	0.5	0.5	1	0.5		11.5	9.58%

Elaboración: Propia

ANEXO 5: CALIFICACIÓN FACTORES - MEFI

FACTORES	P1	P2	P3	P4	PROMEDIO
Docentes con certificados internacionales y con reconocimiento.	4	4	4	3	4
Certificaciones internacionales reconocidas y variadas.	4	4	3	3	4
Posee liquidez para solventar deudas.	2	2	3	3	3
Buen servicio de atención al cliente	4	4	4	4	4
Sedes situadas en zonas adecuadas	3	3	3	3	3
Uso de redes sociales para la publicidad	3	3	2	2	3
Cuenta con proveedores confiables	3	3	3	3	3
Buen ambiente de trabajo y clima organizacional	3	2	2	2	2
Falta corregir y controlar los procesos productivos con más frecuencia	3	2	1	1	2
Falta de implementación de estrategias de marketing.	2	2	1	1	2
Precios elevados a comparación del mercado, no siguen una política de precios.	3	1	1	1	2
Falta de capacitación a los colaboradores.	3	2	2	2	2
Incremento en cancelación y postergaciones de cursos.	2	2	1	1	2
Falta de comunicación entre áreas	3	3	2	2	3
Es leve la lealtad de los clientes y consumidores	2	2	2	2	2
No monitorea el entorno, la competencia y la demanda	2	1	1	1	1

Elaboración: Propia

ANEXO 6: CALIFICACIÓN FACTORES – MPC

MATRIZ DE ENFRENTAMIENTO ¿Qué factor considera más importante?	Prestigio de la empresa	Competitividad de precios	Horario y modalidad del curso	Calidad del servicio	Ubicación de la institución	Retención de consumidores	Solidez financiera	Diversificación de servicios	Conocimiento del mercado	Experiencia en campañas promocionales	Medios de comunicación con los clientes	Inversión publicitaria	TOTAL	PESO
Prestigio de la empresa	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0.5	1	1	9	13.53%
Competitividad de precios	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0.5	1	1	8	12.03%
Horario y modalidad del curso	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0.5	1	6.5	9.77%
Calidad del servicio	1	1	0	1	0.5	1	1	1	1	1	0.5	1	6.5	9.77%
Ubicación de la institución	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	1	0	2	3.01%
Retención de consumidores	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0.5	1	7.5	11.28%
Solidez financiera	0	0	0	1	0.5	0	1	1	0	0.5	0	1	3	4.51%
Diversificación de servicios	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	6.5	9.77%
Conocimiento del mercado	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0.5	1	7	10.53%
Experiencia en campañas promocionales	1	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	3	4.51%
Medios de comunicación con los clientes	0	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	5	7.52%
Inversión publicitaria	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0.5	0	1	2.5	3.76%

Elaboración: Propia

ANEXO 7: CALIFICACIÓN FACTORES CRITICOS - COMPETENCIA

CALIFICACIÓN FACTORES CRÍTICOS	EMPRESA DE ESTUDIO					PUCP					ESAN					TECSUP				
	P1	P2	P3	P4	PROM.	P1	P2	P3	P4	PROM.	P1	P2	P3	P4	PROM.	P1	P2	P3	P4	PROM.
Prestigio de la empresa	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	2	2	3	3	3
Competitividad de precios	2	2	1	1	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	2	3	4	3	3	3
Horario y modalidad del curso	4	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	1	2	2	2	2
Calidad del servicio	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3
Ubicación de la institución	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3
Retención de consumidores	2	2	1	1	2	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	2	2	2	2
Solidez financiera	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	2	3	3
Diversificación de servicios	4	4	3	3	4	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	2	3
Conocimiento del mercado	3	2	1	2	2	3	2	3	3	3	3	4	4	3	4	3	2	2	3	3
Experiencia en campañas promocionales	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3
Medios de comunicación con los clientes	3	3	2	3	3	1	1	2	1	1	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3
Inversión publicitaria	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3

Elaboración: Propia

ANEXO 8: ENCUESTA DE EVALUACIÓN DE PROGRAMAS

Nombre del Curso: _____

Nombre del Docente: _____

Agradeceremos llenar esta hoja de evaluación, que tiene como propósito obtener a través de sus respuestas, elementos que permitan mejorar la calidad del servicio brindado.

La escala de

① Muy malo ② Malo ③ Regular ④ Bueno ⑤ Muy bueno

I. Servicio al cliente

- 1 Servicio de atención de las coordinadoras.
- 2 Atención de solicitudes, sugerencias o quejas.
- 3 Comunicación oportuna respecto a la sesión de clases.
- 4 Precisión de la información brindada por el personal.
- 5 Cooperación al cliente ante dificultades o dudas.
- 6 Capacidad de respuesta frente a requerimientos puntuales.

Calificación

¿Qué necesitamos mejorar para llegar a 5?

①	②	③	④	⑤
①	②	③	④	⑤
①	②	③	④	⑤
①	②	③	④	⑤
①	②	③	④	⑤
①	②	③	④	⑤

II. Curso y Docente

- 7 Nivel de exigencia desarrollado.
- 8 Cumplimiento de los contenidos señalados en el sílabo.
- 9 Metodología didáctica empleada.
- 10 La combinación de teoría / práctica.
- 11 Contenido del material entregado.
- 12 El profesor ha demostrado dominio en los temas.
- 13 El profesor logra transmitir con claridad los temas.
- 14 La relación profesor - alumno en el aula.

Calificación

¿Qué necesitamos mejorar para llegar a 5?

①	②	③	④	⑤
①	②	③	④	⑤
①	②	③	④	⑤
①	②	③	④	⑤
①	②	③	④	⑤
①	②	③	④	⑤
①	②	③	④	⑤

III. Materiales

- 15 Calidad de presentación.
- 16 Puntualidad en el tiempo de entrega.

Calificación

¿Qué necesitamos mejorar para llegar a 5?

①	②	③	④	⑤
①	②	③	④	⑤

IV. Planificación y Coordinación

- 17 Organización y coordinación del curso.
- 18 El aula y el equipamiento facilitan el desarrollo del curso.
- 19 Las sesiones se realizan a la hora progra
- 20 Los servicios que emplea Ud. en las instalaciones.
- 21 Mi nivel de satisfacción por asistir a este curso.
- 22 Desde una consideración global, cómo calificaría el curso.
- 23 Desde una consideración global, cómo calificaría al docente.

Calificación

¿Qué necesitamos mejorar para llegar a 5?

①	②	③	④	⑤
①	②	③	④	⑤
○	○	○	○	○
①	②	③	④	⑤
①	②	③	④	⑤
①	②	③	④	⑤

V. Servicios Adicionales

- 24 El servicio de break le pareció.
- 25 Seguridad brindada.
- 26 Atención durante el break.

Calificación

¿Qué necesitamos mejorar para llegar a 5?

①	②	③	④	⑤
①	②	③	④	⑤
①	②	③	④	⑤

VI. Evaluación General

- 27Cuál es su evaluación general del curso.

Calificación

¿Qué necesitamos mejorar para llegar a 5?

①	②	③	④	⑤
---	---	---	---	---

Si tuviera alguna sugerencia o queja respecto a la prestación de nuestro servicio, lo puede realizar al reverso de la hoja.

ANEXO 9: ENCUESTA AL TRABAJADOR

Le solicito realizar la presente encuesta con el propósito de evaluar su percepción sobre los procesos realizados en el lanzamiento de nuevos servicios.

Puesto de trabajo: _____

1. ¿Cuándo iniciaste tus labores en la empresa, te dieron inducción sobre el puesto? ¿Cómo la calificarías?

2. ¿Conoces tus procedimientos?

3. ¿Cómo asignan al personal responsable para realizar las distintas actividades?

4. ¿Te encuentras capacitado para realizar tus actividades?

5. ¿Consideras que la forma de evaluar tus indicadores de logro son los correctos?

6. ¿Qué problemas se te presentan al momento de lanzar un nuevo curso?

7. ¿Por qué crees que se cancelan los cursos nuevos?

8. ¿Qué carencias crees que influyen en tu desempeño?

9. ¿Cuál crees que es la causa del descontento de los alumnos?

10. ¿Crees que se pueda plantear alguna mejorara?

ANEXO 10

Encuestas realizadas a los trabajadores:

PRIMERA ENCUESTA:

ENCUESTA AL TRABAJADOR

Le solicito realizar la presente encuesta con el propósito de evaluar su percepción sobre los procesos realizados en el lanzamiento de nuevos servicios.

Puesto de trabajo: Asistente de Operaciones

1. ¿Cuándo iniciaste tus labores en la empresa, te dieron inducción sobre el puesto? ¿Cómo la calificarías?

Al inicio me indicaron poco a poco las actividades que iba a realizar y la forma de hacerlas, sin embargo en el proceso me asignó más funciones a realizar en las que tuve que estar consultando para entender cuál era el proceso, por lo que calificaría mi inducción un tanto básica.

2. ¿Conoces tus procedimientos?

Regular, hay actividades que aún tengo dudas al realizarlas y tengo que consultar.

3. ¿Cómo asignan al personal responsable para realizar las distintas actividades?

Según la carga de trabajo que el supervisor pueda comparar entre sus asistentes.

4. ¿Te encuentras capacitado para realizar tus actividades?

Sí, pero siento que necesitaría que me indiquen que acciones tomar en ciertas ocasiones e indicarme bien el flujo de comunicación para las diferentes actividades.

5. ¿Consideras que la forma de evaluar tus indicadores de logro son los correctos?

Mis indicadores los evalúan en porcentaje de cumplimiento a invitación a docentes el cual se realiza 60 días previos a la ejecución del curso, compra de pasajes 30 días antes del curso, solicitud de material, etc. Creo que son indicadores correctos, sin embargo ellos dependen de otros entes involucrados lo que hace que muchas veces no se puedan lograr.

6. ¿Qué problemas se te presentan al momento de lanzar un nuevo curso?

Al momento de lanzar el curso, algunas veces no consultan si se cuenta con docente para el curso y lo lanzan a ventas, pudiendo haber cruces en los horarios

o poca disponibilidad del Docente. O que consideren los días festivos para la programación del curso.

7. ¿Por qué crees que se cancelan los cursos nuevos?

No utilizan los medios suficientes para difundir los cursos y por el costo elevado del curso.

8. ¿Qué carencias crees que influyen en tu desempeño?

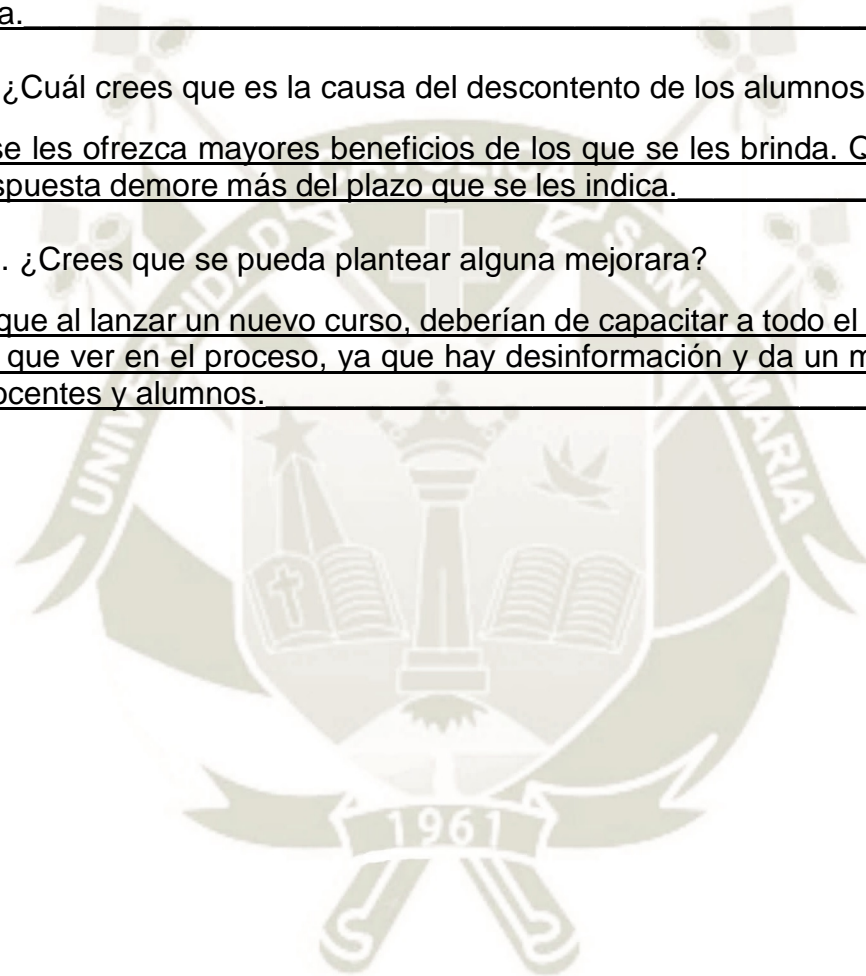
La falta de información sobre los cursos, y el espacio con ruido en el que se trabaja.

9. ¿Cuál crees que es la causa del descontento de los alumnos?

Que se les ofrezca mayores beneficios de los que se les brinda. Que el tiempo de respuesta demore más del plazo que se les indica.

10. ¿Crees que se pueda plantear alguna mejorara?

Creo que al lanzar un nuevo curso, deberían de capacitar a todo el personal que tenga que ver en el proceso, ya que hay desinformación y da un mal aspecto a los Docentes y alumnos.



SEGUNDA ENCUESTA:

ENCUESTA AL TRABAJADOR

Le solicito realizar la presente encuesta con el propósito de evaluar su percepción sobre los procesos realizados en el lanzamiento de nuevos servicios.

Puesto de trabajo: Asistente de Operaciones

1. ¿Cuándo iniciaste tus labores en la empresa, te dieron inducción sobre el puesto? ¿Cómo la calificarías?

Quando inicie sí, me dieron un día de inducción o bueno en realidad fueron horas, creo 4 o 5 horas, bueno de algo general, sobre que era maso menos las funciones de las que me iba a encargar, desde donde laboraban, y un poco del reglamento interno que tienen, no fue algo tan detallado pero considero que debería de haber otro tipo de inducción cuando se implementa algo nuevo, el personal debería de tener inducción no solo al inicio, sino constante ya que hay programas que se utilizan pero no tenemos el conocimiento a su totalidad, ya que puede tener funciones que se desconozcan y que puedan ayudarnos en nuestras tareas cotidianas.

2. ¿Conoces tus procedimientos?

Quando ingrese no habían procedimientos para mí, recién los íbamos a realizar, y ahora en la actualidad en el nuevo puesto no los conocía porque recién empecé a realizar las actividades pendientes que faltaban, a sobrevivir prácticamente y se está reestructurando el procedimiento porque cada persona los adecua a como ella los realiza.

3. ¿Cómo asignan al personal responsable para realizar las distintas actividades?

A percepción mía, mientras más antiguo eres más cosas puedes hacer, más cosas sabes.

4. ¿Te encuentras capacitado para realizar tus actividades?

No me siento capacitada desde el momento que entre porque me dieron de referencia un manual de procedimientos pero eso no iba a realizar, actividades que no iba a cumplir, de echo me comentaron que yo recién iba a realizar mi manual de funciones para mi puesto, y cuando me cambiaron de puesto, fue tan rápido que no lograron capacitarme en muchas cosas y no solo a mí porque cuando yo tome el cargo, mi supervisora tampoco sabía utilizar el programa, entonces hasta ella misma, hay varios cambios que se van implementando pero no nos capacitamos para ello.

5. ¿Consideras que la forma de evaluar tus indicadores de logro son los correctos?

No sé cómo evalúan ello, escuche que nos evalúan por indicadores, pero en la inducción no fue un punto que tocamos y que nos explicaran detalladamente, pero no tendría conocimiento.

6. ¿Qué problemas se te presentan al momento de lanzar un nuevo curso?

Creo que el principal problema son los cronogramas, porque son cambiantes constantemente y esto no solo afecta al Docente porque se le invita con un cronograma establecido, o los alumnos porque ellos esperan una fecha y al final se les modifica. O el mismo hecho de esperar al último momento a que digan si se va a ejecutar o no, ese es el problema de los lanzamientos creo yo.

7. ¿Por qué crees que se cancelan los cursos nuevos?

Porque no se hace un estudio de mercado adecuado, porque pueden lanzar un curso en Arequipa y en Lima y la situación puede ser distinta, puede ser que en Lima puede haber personas con otros conocimientos que quieran inscribirse en esos cursos, en cambio en Arequipa aun no o viceversa.

8. ¿Qué carencias crees que influyen en tu desempeño?

Estar en una oficina más amplia, no es que no tenga comodidad sino algo más tranquilo, ya que las llamadas de las coordinadoras interrumpe lo que uno realiza. Más confianza entre todos, la empresa brinda cursos de liderazgo y clima organizacional hasta de salud ocupacional y nosotros no lo practicamos.

9. ¿Cuál crees que es la causa del descontento de los alumnos?

Creo que son por muchos factores, bueno teniendo en cuenta que no siempre vamos a llegar al 100% de aceptación, pero si se trabaja en hacerlo, todas las personas son distintas pero quizás se tardan mucho los procedimientos, por ejemplo el aplazar la ejecución de un curso, lo cual les molesta pero cuando se les cobra se hace de forma puntual, después que se les dio 3 fechas más, o cuando se tardan mucho en certificarlos o los Docentes no tienen mucha disposición en dar respuesta a las consultas de los alumnos.

10. ¿Crees que se pueda plantear alguna mejorara?

Si, pienso que nosotros hacemos lo posible por conseguir al Docente. Lo que si falta es un estudio de mercado, que los ayude a predecir un poco mejor y no haga perder tanto el tiempo, en lanzar un curso y solo tener 1 o 2 alumnos, deberían de haber cursos que asegurados se cuente con 8 alumnos. Falta organización o una reingeniería en ese punto, abrirse más al mercado.

TERCERA ENCUESTA:

ENCUESTA AL TRABAJADOR

Le solicito realizar la presente encuesta con el propósito de evaluar su percepción sobre los procesos realizados en el lanzamiento de nuevos servicios.

Puesto de trabajo: Asistente de Planificación

1. ¿Cuándo iniciaste tus labores en la empresa, te dieron inducción sobre el puesto? ¿Cómo la calificarías?

Al momento de ingresar si recibí inducción pero era respecto a la recopilación de base de datos. Que era el puesto por el que entre. En el camino se retiraron compañeros y uno asumió sus funciones, q eran totalmente distintas. Y se tuvo que adaptarse y preguntar.

2. ¿Conoces tus procedimientos?

Se tiene documentado los procedimientos y si los conozco. Con el pasar del tiempo algunos pasos cambian y requieren de alguna actualización.

3. ¿Cómo asignan al personal responsable para realizar las distintas actividades?

El coordinador fija las nuevas funciones en coordinación del alto mando junto al personal de DO de acuerdo a nuestras capacidades, y resultados mostrados en los exámenes previos al ingreso a la empresa.

4. ¿Te encuentras capacitado para realizar tus actividades?

En alguna oportunidad en una reunión me indicaron: Aquí uno aprende solo y si pensaron que sería de otra manera las puertas están abiertas. Creo que el estar preparado va de la mano del tiempo que uno trabaja en la empresa, adquieres experiencia con el pasar del tiempo.

5. ¿Consideras que la forma de evaluar tus indicadores de logro son los correctos?

Se fijaron indicadores que muestran nuestro desempeño respecto a nuestras actividades. Ejem. Respecto a lanzamientos de programas nuevos tenemos hasta 3 días. Para armar el proyecto y finalmente lanzarlo. En caso de lanzamientos de programas existentes 2 días. Y. En caso de postergaciones, ajustes o segundos grupos tenemos un día. Los indicadores son correctos pero pueden ser evaluados y mejorados. Existen inconvenientes en el camino y no siempre se cumplen estos plazos.

6. ¿Qué problemas se te presentan al momento de lanzar un nuevo curso?

Los principales problemas serían:

»Falta de información

»Falta de capacitación

No existe un tiempo prudencial para poder recopilar información respecto al nuevo curso que se lanzaría, ya que en algunos casos la información que nos

brindan es limitada y se tiene que investigar por tus propios medios.

7. ¿Por qué crees que se cancelan los cursos nuevos?

Existen los siguientes motivos:

»Falta de capacitación al personal de ventas, además de su alta rotación. (En varios casos se invierte el tiempo para capacitarlos y no se quedan en la empresa)

»Falta de recursos para el personal de ventas (información del curso, del examen, certificación, requisitos previos) (el personal de planificación requiere de mayor información y tiempo para pasarla a ventas. (En alguna oportunidad nos dijeron que nosotros deberíamos ser expertos casi como los docentes, para poder resolver las dudas de los vendedores, por lo que tenemos que auto capacitarnos)

Muchas veces en marketing nos indicaron que las bases que recopilan con información para los de ventas es escasa por lo que también un problema puede ser que no hay a quien ofrecer.

8. ¿Qué carencias crees que influyen en tu desempeño?

La principal carencia sería la falta de información y tiempo para adquirirla.

9. ¿Cuál crees que es la causa del descontento de los alumnos?

Los descontentos van de la mano de las constantes postergaciones de los programas. Al momento de matricularse le dicen una fecha y como no se llega a la meta, se posterga y eso crea malestar y es peor si se cancela.

10. ¿Crees que se pueda plantear alguna mejorara?

Debería de existir un plan con respecto al lanzamiento de los nuevos cursos.

CUARTA ENCUESTA:

ENCUESTA AL TRABAJADOR

Le solicito realizar la presente encuesta con el propósito de evaluar su percepción sobre los procesos realizados en el lanzamiento de nuevos servicios.

Puesto de trabajo: Asistente de Operaciones

- 1. ¿Cuándo iniciaste tus labores en la empresa, te dieron inducción sobre el puesto? ¿Cómo la calificarías?**

Me brindaron una inducción al inicio un tanto básica, pero fui entendiendo mejor mis actividades mientras las iba realizando, consultando a mi supervisora.

- 2. ¿Conoces tus procedimientos?**

Si pero con el transcurso del tiempo dichos procedimientos han ido variando y las actividades igual.

- 3. ¿Cómo asignan al personal responsable para realizar las distintas actividades?**

Creo yo según el tiempo laborado en la empresa.

- 4. ¿Te encuentras capacitado para realizar tus actividades?**

Bueno ya me encuentro trabajando en la empresa por 5 años y continuamente voy aprendiendo cosas, al principio me costó un poco adaptarme por la carga laboral de trabajo, y aun continuo aprendiendo y realizando consultas, si me creo capacitado para el puesto pero solicito se brinde mayor información sobre los nuevos cursos.

- 5. ¿Consideras que la forma de evaluar tus indicadores de logro son los correctos?**

Me evalúan por indicadores de cumplimiento, es decir por tiempo de respuesta, por el tiempo en la entrega del material, invitación docentes, etc. Sin embargo por la carga de trabajo no se logran cumplir en su totalidad.

- 6. ¿Qué problemas se te presentan al momento de lanzar un nuevo curso?**

Falta de información sobre el programa, no indican si se desarrollara o no material, o los beneficios del programa.

- 7. ¿Por qué crees que se cancelan los cursos nuevos?**

Porque no realizan un buen estudio de mercado.

- 8. ¿Qué carencias crees que influyen en tu desempeño?**

Las continuas interrupciones tanto de las coordinadoras y demás personal al solicitar información en cualquier horario del día.

9. ¿Cuál crees que es la causa del descontento de los alumnos?

Ofrecerles beneficios a los alumnos que una vez llevando el curso no se les brinde, además de pagar un precio sobrevalorado.

10. ¿Crees que se pueda plantear alguna mejorara?

Se debería de contar con un sistema donde se pueda almacenar mayor información, con el propósito de que todas las personas estén informadas sobre los distintos cursos o cambios.



QUINTA ENCUESTA:

ENCUESTA AL TRABAJADOR

Le solicito realizar la presente encuesta con el propósito de evaluar su percepción sobre los procesos realizados en el lanzamiento de nuevos servicios.

Puesto de trabajo: Coordinador de Operaciones

1. ¿Cuándo iniciaste tus labores en la empresa, te dieron inducción sobre el puesto? ¿Cómo la calificarías?

Cuando ingrese solo se daba los cursos en una modalidad y si me brindaron dicha inducción, pero con el pasar del tiempo junto con mis demás compañeros fui adaptándome a las nuevas modalidades que fueron creándose en el transcurso del tiempo.

2. ¿Conoces tus procedimientos?

Sí, pero continuamente se incrementan nuevos pasos a realizar, no es estándar.

3. ¿Cómo asignan al personal responsable para realizar las distintas actividades?

Según el desempeño del personal y el tiempo de respuesta hacia las consultas o inconvenientes.

4. ¿Te encuentras capacitado para realizar tus actividades?

Si me encuentro capacitada.

5. ¿Consideras que la forma de evaluar tus indicadores de logro son los correctos?

Los evalúan según cumpla con las coordinaciones respectivas para la ejecución del curso, creo que son los adecuados pero pueden mejorarse y ajustarse a una perspectiva más realista.

6. ¿Qué problemas se te presentan al momento de lanzar un nuevo curso?

Que lancen los cursos sin pedir confirmación de Docente, que posterguen el curso a última hora y no comuniquen a todo el personal para informar al alumno.

7. ¿Por qué crees que se cancelan los cursos nuevos?

Porque actualmente se ha incrementado la cantidad de empresas que brindan dichos servicios y el precio de los cursos es elevado.

8. ¿Qué carencias crees que influyen en tu desempeño?

No se cuenta con la información necesaria y se pierde tiempo realizando consultas.

9. ¿Cuál crees que es la causa del descontento de los alumnos?

Uno de los factores podría ser la postergación del curso en el que se inscribió por la baja cantidad de alumnos matriculados.

10. ¿Crees que se pueda plantear alguna mejorara?

Debería de haber una mejor planificación en el lanzamiento de los cursos, asignando prioridades y brindar mayor información al personal responsable.



SEXTA ENCUESTA:

ENCUESTA AL TRABAJADOR

Le solicito realizar la presente encuesta con el propósito de evaluar su percepción sobre los procesos realizados en el lanzamiento de nuevos servicios.

Puesto de trabajo: Coordinador de Planificación

1. ¿Cuándo iniciaste tus labores en la empresa, te dieron inducción sobre el puesto? ¿Cómo la calificarías?

Fue una inducción breve, sin mayor detalle, la persona que me capacito fue el que estaba antes que yo y la información que me brindo no fue muy detallada y rápida. Fui aprendiendo mientras realizaba mis actividades y consultando.

2. ¿Conoces tus procedimientos?

Si, aunque por el recorte de personal se van realizando actividades que antes no se realizaba y ya van formando parte de mi procedimiento.

3. ¿Cómo asignan al personal responsable para realizar las distintas actividades?

Según la carga de trabajo creo yo.

4. ¿Te encuentras capacitado para realizar tus actividades?

Si me encuentro capacitado, pero siempre hay cosas que uno va aprendiendo con el transcurso del tiempo.

5. ¿Consideras que la forma de evaluar tus indicadores de logro son los correctos?

Mis indicadores son mensuales y es conforme realice mis gestiones, han sido establecidos de forma correcta pero deben evaluar el periodo de tiempo en el que deben cumplirse.

6. ¿Qué problemas se te presentan al momento de lanzar un nuevo curso?

Demora en indicar si se cuenta o no con Docente. Demora en la respuesta por parte del partner. Presupuesto para el lanzamiento del programa no tan ajustado a la realidad por falta de información sobre los acuerdos con Docentes.

7. ¿Por qué crees que se cancelan los cursos nuevos?

Porque el precio es elevado.

8. ¿Qué carencias crees que influyen en tu desempeño?

La continua interrupción de mis compañeros por las distintas consultas que se les presenta.

9. ¿Cuál crees que es la causa del descontento de los alumnos?

A mi parecer el confirmarles una fecha de inicio, y al estar cerca a dicha fecha avisarles sobre la postergación o cancelación.

10. ¿Crees que se pueda plantear alguna mejorara?

Se debería de implementar un estudio de mercado, para analizar mejor si los cursos tienen acogida.

