



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

SERVICIO AL CLIENTE EN UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR

María Andrea Ríos Leal

Asesorado por el Ing. Emerson Marroquín Hernández

Guatemala, febrero de 2015

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**SERVICIO AL CLIENTE EN UNA INSTITUCIÓN DE
EDUCACIÓN SUPERIOR**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA
POR

MARÍA ANDREA RÍOS LEAL

ASESORADO POR EL ING. EMERSON MARROQUÍN HERNÁNDEZ

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERA INDUSTRIAL

GUATEMALA, FEBRERO DE 2015

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
VOCAL I	Ing. Alfredo Enrique Beber Aceituno
VOCAL II	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
VOCAL III	Inga. Elvia Miriam Ruballos Samayoa
VOCAL IV	Br. Walter Rafael Véliz Muñoz
VOCAL V	Br. Sergio Alejandro Donis Soto
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXA MEN GENERAL PRIVADO

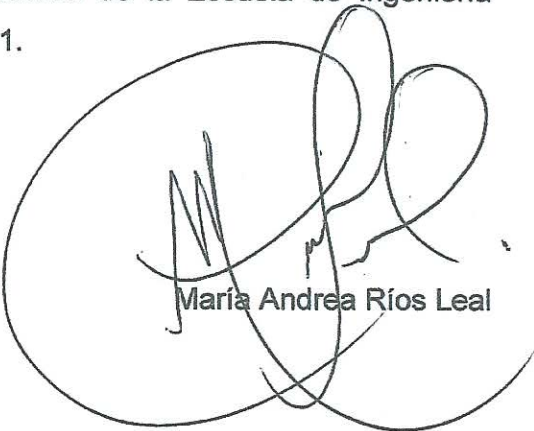
DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
EXAMINADORA	Inga. Karla Lizbeth Martínez de Castañón
EXAMINADOR	Ing. Byron Gerardo Chocooj Barrientos
EXAMINADOR	Ing. César Ernesto Urquizú Rodas
SECRETARIO	Inga. Marcia Ivonne Veliz Vargas

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

En cumplimiento con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

SERVICIO AL CLIENTE EN UNA INSTITUCION DE EDUCACIÓN SUPERIOR

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha junio de 2011.



María Andrea Ríos Leal

Universidad de San Carlos de Guatemala

Facultad de Ingeniería

Escuela de Mecánica Industrial

Dirección de escuela

Ing.

Cesar Ernesto Urquizú Rodas

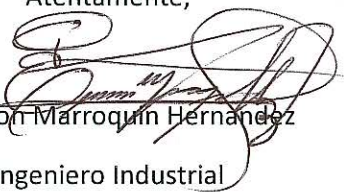
Director Escuela Mecánica Industrial

Estimado Ingeniero:

Por medio de la presente me permito saludarle deseándole éxitos en sus labores.

Así mismo me permito informarle que en base a los requisitos y reglas que se solicitan para revisar los trabajos de graduación he tenido a la mano el trabajo de graduación **"SERVICIO AL CLIENTE EN UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR"** que pertenece a la Srita. María Andrea Ríos Leal, con número de carné 2003 12480 y al estudiarlo detenidamente lo considero aprobado por llenar todas las expectativas del caso.

Atentamente,



Emerson Marroquín Hernández

Ingeniero Industrial

Colegiado 6955

Asesor

ING. EMERSON MARROQUÍN H.
INGENIERO INDUSTRIAL
COLEGIADO N.º 6955



FACULTAD DE INGENIERIA

REF.REV.EMI.074.014

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **SERVICIO AL CLIENTE EN UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR**, presentado por la estudiante universitaria **María Andrea Ríos Leal**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

Ing. Edgar Darío Álvarez Coti
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Edgar Darío Álvarez Coti
Ing. Mecánico Industrial
Colegiado No. 3424

Guatemala, mayo de 2014.

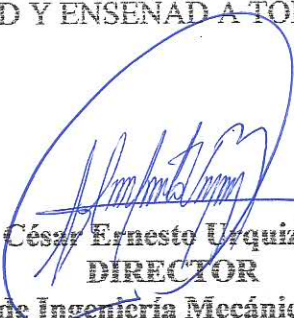
/mgp



REF.DIR.EMI.025.015

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **SERVICIO AL CLIENTE EN UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR**, presentado por la estudiante universitaria **María Andrea Ríos Leal**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


Ing. César Ernesto Urquizú Rodas
DIRECTOR

Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial



Guatemala, febrero de 2015.

/mgp



El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al trabajo de graduación titulado: **SERVICIO AL CLIENTE EN UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR**, presentado por la estudiante universitaria: **María Andrea Ríos Leal**, y después de haber culminado las revisiones previas bajo la responsabilidad de las instancias correspondientes, se autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE.

Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
Decano



Guatemala, febrero de 2015

ACTO QUE DEDICO A:

Mi madre	.	Lucky Leal por estar presente en todos los momentos de mi vida y ser la persona que me da fuerzas todos los días a seguir adelante. Por hacerme ser una mujer mejor cada día y por el amor incondicional que me ha dado.
Mi padre		Fredy Rios por ser el ejemplo a seguir en mi vida. Por la persona que soy.
Mis hermanos		Fredy Rios, Ernesto Rios. Por ser mi compañía en esta vida que nos ha traído tristezas y alegrías.
Mis cuñadas	.	Paty Santos, Sol Canevari, por estar presentes en los momentos en que las he necesitado.

AGRADECIMIENTO A:

**Universidad de
San Carlos de Guatemala**

Por las enseñanzas recibidas en esta casa de estudios.

Empresa en estudio

Por brindarme toda la información que hizo posible el desarrollo del trabajo de graduación.

Amigos y compañeros

Por el tiempo, apoyo, consejos y orientación.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	VII
GLOSARIO	IX
RESUMEN.....	XI
OBJETIVOS.....	XIII
INTRODUCCIÓN	XV
1. ANTECEDENTES GENERALES	1
1.1. Historia de la empresa.....	1
1.2. Localización.....	2
1.3. Misión	3
1.4. Visión.....	3
1.5. Filosofía.....	4
1.6. Etapas del servicio	4
1.7. Cultura y valores del servicio	5
1.8. Objetivos de la empresa	5
1.8.1. General.....	5
1.8.2. Específicos	5
1.9. Plan de acción a futuro	6
1.10. Aspectos legales	6
1.10.1. Ley de Universidades Privadas, Decreto 82-87.....	6
1.10.1.1. Artículo 11.....	7
1.10.1.2. Artículo 12.....	8
1.10.1.3. Artículo 13.....	8
1.11. Descripción de departamentos	9
1.11.1. Departamento Académico	9

1.11.2.	Departamento Administrativo	10
1.11.3.	Créditos y Cartera	11
1.11.4.	Filial Central	11
1.11.5.	Filial Interamericana	12
1.11.6.	Instituto de Idiomas	12
1.12.	Programa académico	12
1.12.1.	Licenciatura en Administración de Empresas.....	13
1.12.2.	Maestría en Administración de Empresas.....	13
1.12.3.	Maestría en Administración de Empresas con Especialidad en <i>Marketing</i>	14
1.12.4.	Maestría en Administración de Empresas con Especialidad en Finanzas.....	15
1.12.5.	Maestría en Administración de Empresas con Especialidad en Recursos Humanos.....	16
2.	DIAGNÓSTICO Y ESTUDIO DE LA EMPRESA.....	21
2.1.	Cliente interno.	21
2.1.1.	Organigrama	21
2.1.1.1.	Descripción de puestos y funciones	23
2.1.1.1.1.	Departamento Académico	23
2.1.1.1.2.	Departamento Administrativo.....	26
2.1.1.1.3.	Créditos y Cartera	34
2.1.1.1.4.	Filial Central	37
2.1.1.1.5.	Filial Interamericana.....	38
2.1.1.1.6.	Instituto de Idiomas	38
2.2.	Cliente externo	40
2.2.1.	Segmentación de mercados.....	40

2.2.1.1.	Mercado geográfico	41
2.2.1.2.	Mercado según la competencia	41
2.2.1.3.	Mercado socioeconómico	42
2.2.1.4.	Mercado del consumidor	42
2.2.2.	Situación mercadológica.....	43
2.2.2.1	Carreras.....	43
2.2.2.2.	Precios.....	45
2.2.2.3.	Plaza.....	45
2.2.2.4.	Publicidad y promoción.....	46
2.2.2.5.	Personal	46
3.	ANÁLISIS DE LAS NECESIDADES DEL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO.....	49
3.1.	Identificación de las necesidades para el cliente interno	49
3.1.1.	Encuesta.....	49
3.1.1.1.	Estadística y gráficos.....	51
3.1.1.2.	Resultados.....	57
3.1.2.	Entrevista a empleados	58
3.2.	Identificación de las necesidades del cliente externo	59
3.2.1.	Encuestas.....	59
3.2.1.1.	Encuesta de publicidad, promoción y precios	60
3.2.1.2.	Encuesta de producto y personal	60
3.2.1.3.	Encuesta para definir plaza	60
3.2.1.3.1.	Estadística y gráficos.....	60
3.2.1.3.2.	Resultados.....	66
3.2.2.	Entrevista a estudiantes	67
3.3.	Comparación mercadológica de la competencia	68

4.	IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS COMO ESTRATEGIA DE MERCADEO	69
4.1.	Procesos para el cliente interno	69
4.1.1.	Análisis de la estructura organizacional del área	69
4.1.1.1.	Redistribución de carga de trabajo o funciones	69
4.1.1.2.	Descripción de puestos	70
4.1.1.3.	Jerarquía y organigrama	71
4.1.2.	Capacitaciones	72
4.1.2.1.	Proceso interno	72
4.1.2.2.	Mercadotecnia.....	73
4.1.2.3.	Cultura organizacional.....	73
4.1.2.4.	Motivacionales.....	73
4.2.	Procesos para el cliente externo	74
4.2.1.	Precio, promoción o publicidad	77
4.2.1.1	Ventajas académicas	77
4.2.1.2.	Material de apoyo informativo	78
4.2.1.3.	Creación de puesto Asistente Informativo	80
4.2.1.4.	Inversión y formas de pago	81
4.2.1.5.	Acreditación.....	81
4.2.2.	Producto y personal	82
4.2.2.1.	Información de carreras.....	82
4.2.2.2.	Retroalimentación a estudiantes	84
4.2.3.	Plaza	85
4.2.3.1.	Instalaciones	85
4.2.3.2.	Espacio físico de estudios y recreación.....	85
4.2.3.3.	Centro de cómputo	86

	4.2.3.4.	Librería	86
	4.2.3.5.	Seguridad industrial	86
	4.2.3.6.	Seguridad corporativa.....	87
	4.2.4.	Análisis costo beneficio	88
	4.2.5.	Punto de equilibrio	91
5.		SEGUIMIENTO Y MEJORA CONTINUA	93
5.1.		Sistema de información	93
	5.1.1.	Actualizaciones de página web y centro informativo	94
	5.1.2.	Portal	95
5.2.		Cursos en línea	95
5.3.		Biblioteca.....	96
5.4.		Control de proceso mercadológico	97
	5.4.1.	Encuestas	97
	5.4.2.	Entrevistas	97
5.5.		Buzón de comentarios y sugerencias.....	98
6.		MEDIO AMBIENTE	99
6.1.		Ahorro de insumos	99
	6.1.1.	Energía eléctrica.....	99
	6.1.2.	Papel	100
6.2.		Desarrollo de la campaña ambiental	100
	6.2.1.	Recopilación de ideas innovadoras	101
	6.2.2.	Creación de grupo ambientalista	101
6.3.		Análisis costo\beneficio	102

CONCLUSIONES	105
RECOMENDACIONES	107
BIBLIOGRAFÍA.....	109
APÉNDICE	111

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1.	Mapa de ubicación	2
2.	Foto de instalaciones de la Escuela Superior Internacional, ESI	3
3.	Organigrama actual Escuela Superior Internacional	22
4.	Tendencia de crecimiento	44
5.	Fórmula de muestras finitas	50
6.	Tabulación encuesta Num.1 para cliente interno	51
7.	Pregunta 1 ¿Cree usted que tiene una comunicación eficiente con su jefe?.....	52
8.	Pregunta 3: ¿Cree que las funciones que desempeña son adecuadas a su puesto?	53
9.	Pregunta 4: ¿A menudo hace horas extras?	54
10.	Pregunta 5: ¿Cree que la información fluye adecuadamente entre departamentos?	55
11.	Pregunta 6: ¿Cree usted que dentro de su organización se trabaja en equipo?.....	56
12.	Pregunta 7: ¿Cree que las instalaciones son adecuadas para trabajar?..	57
13.	Tabulación encuesta Núm. 2 de publicidad, promoción y precios.....	61
14.	Pregunta 1: ¿Cómo se enteró de la ESI?.....	62
15.	Pregunta 7: ¿Cómo califica la información de las carreras que ofrece ESI?	63
16.	Tabulación encuesta Núm. 3 de producto y personal	64
17.	Tabulación encuesta Núm. 4 para definir plaza	65

18.	Nuevo organigrama.....	71
19.	Diagrama de flujo proceso plan de mercadeo anual	76
20.	Mapa de ubicaciones vallas, mupis	78
21.	Imagen de kiosko informativo	80
22.	Ejemplo de diagrama de carrera.....	83
23.	Croquis de seguridad corporativa	87
24.	Fórmula punto de equilibrio.....	91
25.	Punto de equilibrio	92
26.	Descensión e inasistencia de estudiantes	96
27.	Organigrama grupo ambientalista.....	102

TABLAS

I.	Comparativos de carreras.....	17
II.	Valor de variables fórmula de muestras finitas cliente interno	50
III.	Valor de variables fórmula de muestras finitas cliente externo	59
IV.	Comparación mercadológica de la competencia	68
V.	Cronograma de capacitaciones	72
VI.	Procedimiento planeación anual de marketing	75
VII.	Plan de marketing	88
VIII.	Detalle de nómina	89
IX.	Detalle depreciación.....	89
X.	Estado de resultados	90
XI.	Variables de fórmula punto de equilibrio	92
XII.	Cronograma de encuestas.....	97
XIII.	Desglose de gasto de energía	99
XIV.	Cronograma de actividades campaña ambiental	101
XV.	Ahorro insumos pimer mes	102

GLOSARIO

Acreditación	Es un proceso voluntario que es llevado a cabo por entes acreditadores reconocidos por organismos internacionales, para contar con una certificación de calidad en los procesos internos de los centros de estudio.
CHEA	Council for Higher Education Accreditation.
Cliente externo	Personas que estudian en la Escuela Superior Internacional. También se incluyen a todos los posibles prospectos.
Cliente interno	Personas que laboran para la Escuela Superior Internacional.
Comité	Conjunto de personas elegidas para desempeñar una labor determinada, especialmente si tiene autoridad o actúa en representación de un colectivo.
ESI	Escuela Superior Internacional.

IACBE	Internacional Assembly for Collegiate Business Education. Organismo norteamericano de amplia experiencia, que además de enseñar está autorizado para acreditar programa de negocios.
Institución	Organismo privado que ha sido fundado para desempeñar una determinada labor científica y social.
Lectivo	Destinado a dar clases en los centros de enseñanza.
Mercado	Organizaciones o individuos con necesidades o deseos que tienen capacidad y la voluntad para comprar bienes y servicios para satisfacer sus necesidades.
Programa académico	Programa mensual o anual hecho por los catedráticos y aprobado por el director académico.
4 p	Define de manera coherente cuatro elementos centrales para que en simultaneo, el cliente perciba su valor y lo quiera comprar, y la empresa invierta sus recursos de manera eficiente. Producto, precio, plaza, promoción.

RESUMEN

La Escuela Superior Internacional es la primera institución de negocios acreditada en Guatemala por un organismo norteamericano y la segunda en acreditarse con IACBE, una de las principales acreditadoras de escuelas de negocios, que en la actualidad, cuenta con más de 200 escuelas miembros alrededor del mundo.

Los principales problemas que afectan a la ESI son la deserción de los estudiantes y el desconocimiento de la institución en el mercado universitario guatemalteco. El objetivo de esta investigación es evaluar las razones de la problemática actual que está enfrentando la ESI, por medio de encuestas y entrevistas enfocadas en las 4 p del mercado: producto, precio, plaza y promoción, dirigidas al cliente interno y externo.

Algunos de los resultados de la evaluación del cliente interno indican que hay incongruencia en la estructura organizacional y ha provocado que existan actividades innecesarias, originando el pago de horas extras. Del cliente externo se manifiesta la falta de implementación de un plan de *marketing* que esté alineado a la mejora de servicio al cliente.

La propuesta es una nueva estructura organizacional y la implementación de un plan de *marketing* enfocado en las 4 p de mercadeo. En el servicio al cliente el objetivo es disminuir la deserción de los estudiantes para mejorar el prestigio de la institución.

OBJETIVOS

General

Implementar procesos de mejora de servicio al cliente en una institución de educación superior, enfocado a las operaciones internas y al cliente externo aplicado como una herramienta de mercadeo.

Específicos

1. Definir el mercado meta al cual van dirigidos los distintos servicios que ofrece la Universidad.
2. Comparar las estrategias mercadológicas de la Escuela Superior Internacional con otras universidades del país.
3. Establecer las necesidades del cliente externo e interno por medio de encuestas y entrevistas.
4. Eliminar en un 50 por ciento la deserción de los alumnos, creando procesos y estrategias que puedan ayudar a los distintos problemas que presentan los alumnos.
5. Establecer un proceso de mejora del 50 por ciento para los problemas administrativos identificados como más importantes.

6. Diseñar un plan de acondicionamiento adecuado, para las nuevas instalaciones que ocupará la empresa.
7. Crear conciencia al personal para reducir el consumo de energía eléctrica e implementar el uso papel reciclado.

INTRODUCCIÓN

Uno de los factores de éxito para una institución educativa depende fundamentalmente de la demanda de sus clientes, quienes son el factor más importante que interviene en el juego de los negocios.

Si la empresa no satisface las necesidades y deseos de sus clientes tendrá una existencia muy corta. Muchos esfuerzos deben estar orientados hacia el cliente y el empleado, porque ellos son los verdaderos impulsores de todas las actividades de la empresa. De nada sirve que el producto o el servicio sea de buena calidad, a precio competitivo o su presentación sea excelente, si no existen compradores.

En la actualidad, los consumidores gozan de muchas opciones al momento de realizar una compra. Los gustos y las modas cambian constantemente, lo que obliga a las empresas a evaluar dichas tendencias, con el fin de mantener permanentemente un eficiente servicio de atención al cliente. La fidelidad del cliente basada en las operaciones de mercadeo debe ser parte integral de la filosofía y la estrategia de la empresa. Cuando todos los departamentos de las empresas actúan coordinadamente se generan mejores resultados a largo plazo, evitando ineficiencias y aumentando la productividad global de la empresa.

El excelente servicio, buenos precios y gran calidad en los productos debe ser la premisa fundamental de cualquier estrategia de mercadeo. La Escuela Superior Internacional es una institución que brinda opciones de educación de pregrado y postgrado a los guatemaltecos que quieren posicionarse en puestos

estratégicos en empresas o para que tengan las herramientas y la capacidad de crear su propio negocio.

Por ser una institución nueva en Guatemala, y por brindar un servicio de enseñanza superior, tiene que contar con estrategias de mercadeo que impulsen su imagen. La implementación de procesos de mejora para el área de servicio al cliente permitirá llevar un control del porque los estudiantes abandonan sus estudios y ayudará a determinar los problemas internos de la institución para crecer a mediano plazo.

1. ANTECEDENTES GENERALES

1.1. Historia de la empresa

La Escuela Superior Internacional fue fundada en 2004, por un grupo de empresarios de la educación que tuvieron la oportunidad de evaluar un segmento de la población con una necesidad que aún no había sido cubierta por la educación tradicional. De allí surge la idea de brindar a un mercado de profesionales adultos con mucha experiencia laboral pero sin un grado académico de educación superior que les respalde, la oportunidad de regresar a terminar sus estudios en una forma no tradicional y al mismo tiempo obtener conocimientos de actualidad que les sirva en cada día en sus labores empresariales.

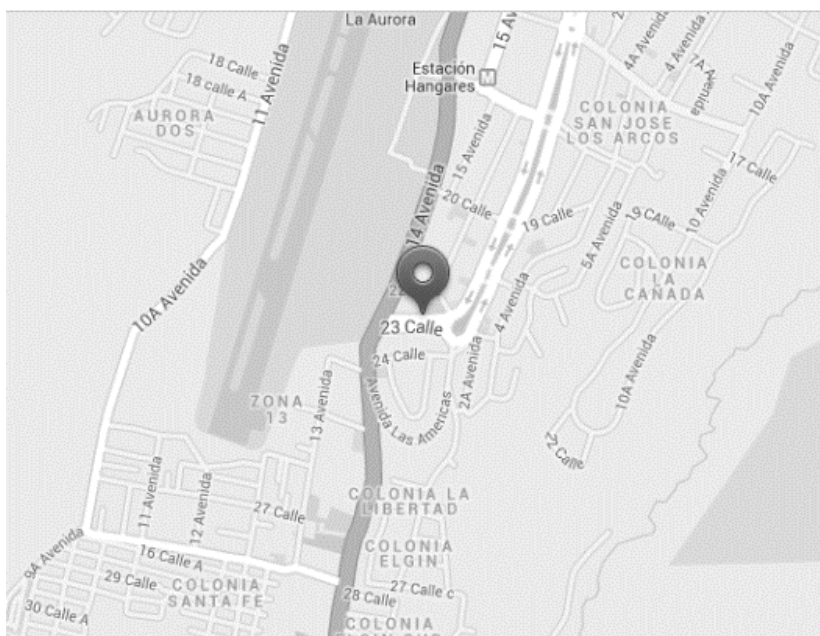
Con este objetivo, en el 2004, la Escuela Superior Internacional abre sus puertas a la representación de servicios educativos a nivel superior en Guatemala y en el 2007 apertura su segunda sede en El Salvador, con el fin de contribuir a la formación académica con calidad y visión global en la región centroamericana.

La Escuela Superior Internacional ha sido autorizada por el proceso de IACBE, que autorizan a la institución y califican como una entidad totalmente acreditada. IACBE ha sido autorizada por CHEA en noviembre del 2011.

1.2. Localización

La ESI se encuentra ubicada en la 23 calle 15-14 zona 13, edificio Condesa, ciudad de Guatemala, Guatemala. Código postal 01013, Centro América. Teléfono: (502) 2411-9400.

Figura 1. Mapa de ubicación



Fuente: www.googleearth.com

Figura 2. Foto de instalaciones de la Escuela Superior Internacional, ESI



Fuente: Edificio la Condesa.

1.3. Misión

“Contribuir con el bienestar y el desarrollo de los países de Centro América en donde opera, a través de la formación y desarrollo integral de líderes responsables inspirados en principios y valores que hacen que la preparación y el permanente desarrollo se convierta en un instrumento de realización valioso que se ve reflejado en un valor sustentable para los negocios y las comunidades.”¹

1.4. Visión

“La visión de ESI es ser el número uno en Centro América en la formación de profesionales hacia el 2020, a través del reconocimiento de ser una digna institución caracterizada por sus altos estándares educativos y

1. <http://esieduc.org/esi-escuela-superior-internacional/mision-y-vision/>

valores inculcados en sus estudiantes. Ser reconocida por su acreditación internacional y sus contribuciones al desarrollo de la administración de la región.”²

1.5. Filosofía

“ESI es una universidad donde el desarrollo integral y la comodidad de los estudiantes es la razón de ser de la institución, se procura proveer el más alto servicio creando la atmósfera ideal para su aprendizaje. ESI busca siempre la manera de satisfacer las necesidades reales y las aún no manifestadas de los estudiantes para garantizar su completa satisfacción.”³

1.6. Etapas del servicio

Existen dos etapas de captación de clientes: clientes y seguimiento a clientes.

- Captación de clientes: la fuerza de ventas deberá ilustrar de forma clara y completa la filosofía de la institución, los programas que se ofrecen y las ventajas de cada uno de ellos. Esto se hace de una manera amigable que ejemplifica el fuerte compromiso con la satisfacción de los estudiantes.
- Seguimiento a clientes: el compromiso de ESI por el servicio a sus clientes continúa aun cuando estos han finalizado su educación con la misma. El compromiso adquirido se fortalece con el seguimiento cuando forman parte de sus programas académicos.

2. <http://esieduc.org/esi-escuela-superior-internacional/mision-y-vision/>

3. <http://esieduc.org/esi-escuela-superior-internacional/mision-y-vision/>

1.7 Cultura y valores del servicio

La institución está enfocada en construir relaciones sólidas y de largo plazo con los estudiantes, anticipándose a las necesidades actuales promoviendo el empoderamiento entre los empleados para proveer soluciones rápidas y eficientes.

Se rigen por dar importancia al desempeño individual del empleado para el éxito del servicio brindado, buscando continuamente oportunidades para innovar y mejorar el desempeño.

Siempre buscan reconocer la oportunidad de aprender y crecer de manera continua.

1.8. Objetivos de la empresa

Están basados en los resultados que se quieren alcanzar a mediano plazo.

1.8.1. General

Educar y formar líderes de negocios, brindándoles habilidades y conocimientos con lo que proveerán el éxito en la región y en todo el mundo.

1.8.2. Específicos

- Enseñar a través de una pedagogía de modelos de casos reales
- Exigir la investigación como una contribución a las disciplinas curriculares
- Desarrollar un proyecto comunitario a mediano plazo

1.9. Plan de acción a futuro

Se extenderán las operaciones para Centro América, México y Panamá, por medio de la internacionalización de profesores, programas y estudiantes; de esta forma se facilitará hacer alianzas con otras escuelas de negocios internacionales y desarrollará un mejor programa para ellos. Se espera contar con más acreditaciones de organizaciones internacionales aumentando el grado académico como parte de un posicionamiento estratégico.

La Escuela Superior Internacional planea a mediano plazo:

- Desarrollar grados de interés de los países en los que opera.
- Desarrollar programas de asesoría y capacitación a nivel público y privado.
- Desarrollar programas técnicos superiores de nivel universitario.
- Establecerla como una escuela de negocios en los Estados Unidos de Norte América.

1.10. Aspectos legales

Las universidades privadas deben regirse sobre el organismo legislativo que dicta el Congreso de la República de Guatemala.

1.10.1. Ley de Universidades Privadas, Decreto 82-87

Las universidades privadas, como instituciones independientes a las que corresponde organizar y desarrollar la educación superior privada de la nación, gozan de libertad para crear sus facultades, departamentos e institutos,

desarrollar sus actividades académicas y docentes, así como el desenvolvimiento de sus planes y programas de estudio, con el fin de contribuir a la formación profesional, la investigación científica, la difusión de la cultura y al estudio y solución de los problemas nacionales.

1.10.1.1. Artículo 11

“La solicitud para la creación de una universidad privada debe presentarse ante el Consejo de la Enseñanza Privada Superior, en papel sellado del menor valor, por una persona individual o jurídica y deberá de contener la siguiente información:

- Nombre y demás datos personales de identificación del solicitante si fuera persona individual o del representante legal de la persona jurídica, cuando fuera el caso.
- Lugar para recibir notificaciones.
- Exposición razonada sobre los motivos que justifiquen la creación de la universidad.
- Nombre y sede que se le dará a la universidad que se propone crear y detalle de su organización administrativa.
- Establecimiento de, por lo menos, dos facultades que respondan a las necesidades del país.

- Indicación de los medios económicos con que cuenta para el establecimiento y funcionamiento de la universidad.
- Término dentro del cual iniciará sus actividades al autorizarse su creación”.¹

1.10.1.2. Artículo 12

“Con la solicitud deberán presentarse los siguientes documentos:

- Acreditar debidamente la personería de quien comparezca.
- Nómina de autoridades.
- Nómina del personal docente e investigador y currículum vitae de cada uno de sus integrantes.
- Proyecto de planes y programas de estudio de cada una de las facultades.
- Proyecto de organización de la universidad y sus estatutos”.²

1.10.1.3. Artículo 13

“Recursos materiales y humanos. Para que el Consejo de la Enseñanza Privada Superior pueda considerar y autorizar la creación de una universidad deberá comprobarse que esta cuenta con:

- Medios económicos suficientes para el establecimiento de sus facultades, departamentos e institutos.
- Suficiente y capacitado personal para ejercer la docencia, la investigación, la administración y la extensión.

1. Constitución de la República.

2. Constitución de la República.

- Profesionales o personas idóneas suficientes para integrar órganos directivos.
- La infraestructura y los recursos técnicos adecuados y necesarios”.³

1.11. Descripción de departamentos

Un departamento es un centro o nivel jerárquico de administración, dirección y ejecución del trabajo. Las áreas de actividad están en relación directa con las funciones básicas que realiza la empresa a fin de lograr sus objetivos. Dependiendo del tipo de institución o empresa serán los departamentos que esta tenga. Entre los más importantes se encuentra:

- Gerencia General
- Departamento de Recursos Humanos
- Departamento de Producción
- Departamento de Mercadotecnia
- Departamento de Finanzas

Actualmente existen seis departamentos que conforman la Escuela Superior Internacional. Cada uno de ellos tiene funciones y responsabilidades diferentes.

1.11.1. Departamento Académico

Es una unidad de apoyo académico que reúne a los profesores que cultivan sus disciplinas afines, aunque estos no sean de la misma profesión.

3. Constitución de la República.

Sus funciones son las siguientes:

- Servir en las tareas académicas.
- Racionalizar la carga lectiva de los profesores del Departamento Académico, en concordancia con los requerimientos respectivos.
- Apoyar los proyectos de investigación y participar en centros e institutos de investigación.
- Participar en la evaluación de los profesores para los efectos de su promoción y ratificación, así como en el concurso para el ingreso de la docencia.
- Administrar los talleres de la Escuela Superior Internacional.
- Capacitar y perfeccionar los métodos de enseñanza universitaria profesional.

1.11.2. Departamento Administrativo

Es el responsable de la correcta aplicación de los recursos humanos, materiales y financieros con que cuenta la institución, estableciendo los procesos y mecanismos que se apeguen a la normatividad, así como vigilar que dichos recursos sean encaminados a beneficiar a la sociedad. Al Departamento Administrativo le corresponde gestionar y optimizar los recursos necesarios para lograr los objetivos institucionales y de esta forma se obtengan los resultados esperados.

1.11.3. Créditos y Cartera

Departamento encargado de gestionar y efectuar el cobro de los créditos a favor de la entidad, administrar y controlar la cartera de clientes que garantice una adecuada y oportuna captación de los recursos, analizar y proponer los montos y antigüedad de los créditos otorgados. Por aparte, tienen en su responsabilidad la contabilidad general de la institución. Esta vela por la liquidez de la misma al introducir el capital invertido en las operaciones. Efectúan funciones como:

- Coordinación de labores de cobro
- Procesos de cobro
- Liquidaciones
- Cajeros receptores
- Autorización de nuevos créditos
- Trato de casos críticos de cobro

1.11.4. Filial Central

Comité encargado de analizar todo tipo de solicitud generada por los estudiantes de la Escuela Superior Internacional. Su función principal son las reuniones quincenales para analizar y dar solución a casos críticos estudiantiles como quejas, pérdidas de curso no consideradas, ausencias no programadas, quejas hacia catedráticos entre otros.

1.11.5. Filial Interamericana

Comité que avala todo tipo de solicitud generada por los miembros de la institución. Su función principal son reuniones mensuales para analizar procesos de mejora alineados a los objetivos estratégicos de la institución.

1.11.6. Instituto de Idiomas

Departamento encargado de la organización, dirección y desarrollo del Departamento de Enseñanza del idioma inglés, alemán, italiano, francés, mandarín y portugués. Este Departamento ha logrado posicionarse, ya que ha hecho alianzas con la Academia europea, quien ha logrado establecerse como la primera opción en enseñanza de idiomas en cada uno de los países donde imparte su servicio. Entre sus principales funciones está: brindar beneficios a los alumnos de la Escuela Superior Internacional ofreciendo facilidades de pago y horarios flexibles.

1.12. Programa académico

La ESI utiliza la metodología académica de la Universidad de York y Preston y esta consiste en lo siguiente:

- Metodología de resolución de casos reales de empresas multinacionales exitosas.
- Participación en foros académicos (interno y externo).
- Creación de dos proyectos mínimos por clase.

1.12.1. Licenciatura en Administración de Empresas

Meta del programa: ayudar a estudiantes a que tomen lugar en los negocios, en la sociedad y en todo el mundo. El programa desarrolla mentes inquisitivas en los estudiantes y pensamientos críticos, así ellos podrán analizar problemas e implementar cursos de acción.

La licenciatura en Administración de empresas dará al estudiante las herramientas para que sea capaz de demostrar lo siguiente:

- Entendimiento de las áreas funcionales de cuentas, mercadeo, finanzas, administración y economía.
- Conocimiento de la atmósfera legal y social de los negocios.
- Conocimiento de la atmósfera global de negocios.
- Conocimiento de las obligaciones éticas y responsabilidades de los negocios.
- Habilidad para usar las herramientas de negocios.
- Habilidad para demostrar información precisa.
- Habilidad de comunicación efectiva.
- Habilidad para aplicar el conocimiento de los negocios, concepto y funciones de una manera integrada.

1.12.2. Maestría en Administración de Empresas

Meta del programa: la misión del programa de MBA en ESI es proveer una amplia educación de negocios en un ambiente multicultural de aprendizaje. El programa apunta a mejorar la toma de decisiones, haciendo hábiles a los

estudiantes, proveyendo negocios fundamentados en análisis, comunicación y habilidades tecnológicas.

El MBA ofrece cursos generales. Da participación a una visión global de la operación de negocios y un nivel alto de responsabilidades. La eficiencia de este entrenamiento está estrechamente relacionada a la cultura profesional de los participantes, quienes tendrán muchas oportunidades de confrontar sus visiones y su práctica de administración.

La Maestría en Administración de Empresas le dará al estudiante las herramientas para que sea capaz de demostrar lo siguiente:

- Reconocimiento de problemas.
- Análisis estratégico e integración.
- Aplicación de métodos cuantitativos a situaciones de negocios en el mundo real.
- Comunicación relevante de opiniones de dominio público.
- Habilidad de comunicar eficazmente situaciones de negocios por medio de presentaciones.
- Habilidades de trabajo en equipo.
- Desarrollar pensamientos de espíritu empresarial.

1.12.3. Maestría en Administración de Empresas con Especialidad en *Marketing*

La Maestría en *Marketing* tiene como principal objetivo la formación de líderes especialistas en su ramo, que deseen profundizar en las áreas de

análisis y recolección de datos, en el proceso de planificación y en la adaptación de estrategias mercadológicas de vanguardia a nivel local e internacional. Los requisitos de ingreso son:

- Título a nivel licenciatura
- Experiencia laborando en el mercado

El perfil del egresado es:

- Desarrollar procesos y estrategias de innovación que se traduzcan en la rentabilidad y sustentabilidad de la empresa en cuanto a la marca, producto, su relación con el precio y la rentabilidad, así como la distribución y venta del producto, a través de una comunicación integral efectiva y sostenida que lleve a relaciones duraderas con los clientes.

1.12.4. Maestría en Administración de Empresas con Especialidad en Finanzas

La Maestría en Finanzas tiene como objetivo desarrollar en el estudiante un sistema de información que le permitirá esquematizar las principales herramientas financieras operativas, estructurales, de valuación y de mercado, con el objetivo de crear escenarios que le permitan plasmar objetivamente la toma de decisiones. Los requisitos de ingreso son:

- Título a nivel licenciatura
- Experiencia laborando en finanzas

El perfil del egresado es:

- Identificar estrategias que apoyen la eficiencia financiera de los negocios.
- Tomar decisiones de inversión, valuación y mediación de riesgos desde un punto de vista crítico.

1.12.5. Maestría en Administración de Empresas con Especialidad en Recursos Humanos

Diseñada para formar profesionales interdisciplinarios y emprendedores que laboran en la industria, con una visión que les permita liderar equipos de trabajo. Los requisitos de ingreso son:

- Título a nivel licenciatura
- Experiencia en la administración del recurso humano

El perfil del egresado es:

- Generar beneficios en la organización en función al cumplimiento de objetivos estratégicos.
- Comprender la organización desde un punto de vista de las personas y hacer eficiente su interacción con todas las áreas de negocio.

Tabla I. **Comparativo de carreras**

Carrera	Curos	Duración	Costos
Licenciatura en Administración de Empresas	Administración de Recursos Humanos Estrategia Empresarial Análisis y Evaluación de Estados Financieros Liderazgo y Motivación Matemática Gerencial Sistemas de Información Gerencial Modelos de Optimización Mercadeo Internacional Desarrollo y Ejecución de Presupuestos Gestión de Proyectos Proyecto Integral de Gerencia BBA	12 meses	Q.32 700,00
Maestría en Administración de Empresas	Gerencia Administrativa Gerencia de Recursos humanos Gerencia de Mercadeo Gerencia Financiera eBusiness Investigación de Mercados Portafolio de Inversiones Modelos Económicos Estrategia de Inversiones Comercio Internacional Administración del Riesgo Equipos de alto desempeño Gestión de Calidad Negociación Sistemas de soporte al cliente Gobierno Corporativo Administración y Gestión de Proyectos Proyecto integral de Gerencia MBA	18 meses	Q.48 300,00

Continuación de la tabla 1.

Maestría en Administración de Empresas con especialidad en Marketing	Gerencia de Mercados Investigación de Mercados Comportamiento del consumidor Mercadería al detalle Gerencia de Mercado Mercado Estratégico Dirección de Ventas Comunicación Integrada de Mercadeo Finanzas del Mercadeo Mercadeo Digital Proyecto Integrado de <i>Marketing</i> Gerencia Administrativa <i>eBusiness Marketing Strategies</i> <i>eCommerce Marketing Tactics</i> Administración del Desempeño Negociación Sistemas de Soporte al Cliente Modelos Económicos Administración y Gestión de Proyectos Control y Planificación Financiera Gobierno Corporativo Proyecto Integrado de Estrategia	24 meses	Q.63 900,00
Maestría en Administración de Empresas con especialidad en Finanzas	Gerencia Financiera Planificación y Control Tributario Finanzas Corporativas Finanzas Internacionales Administración del Riesgo Portafolio de Inversiones Estrategia de Inversiones Valoración de Empresas Simulación de Escenarios Financieros	24 meses	Q.63 900,00

Continuación de la tabla I.

	Proyecto Integrado de Finanzas Gerencia Administrativa <i>eBusiness Strategies</i> <i>eCommerce Marketing Tactics</i> Administración del Desempeño		
Maestría en Administración de Empresas con especialidad en Recursos Humanos	Introducción a la Psicología Empresarial Psicología del Recurso Humano Psicología Empresarial Comunicación Efectiva Manejo de Conflictos Liderazgo de Transición Entrenamiento y Psicología Organizacional Psicología de la Negociación Gestión de Competencias Neurofinanzas y Comportamiento Económico Proyecto Integrado de Psicología empresarial Gerencia Administrativa <i>eBusiness Strategies</i> <i>eCommerce Marketing Tactics</i> Administración del Desempeño Negociación Sistemas de Soporte al Cliente Modelos Económicos Administración y Gestión de Proyectos Control y Planificación Financiera Gobierno Corporativo Proyecto Integrado de Estrategia	24 meses	Q.63 900,00

Fuente: elaboración propia.

2. DIAGNÓSTICO Y ESTUDIO DE LA EMPRESA

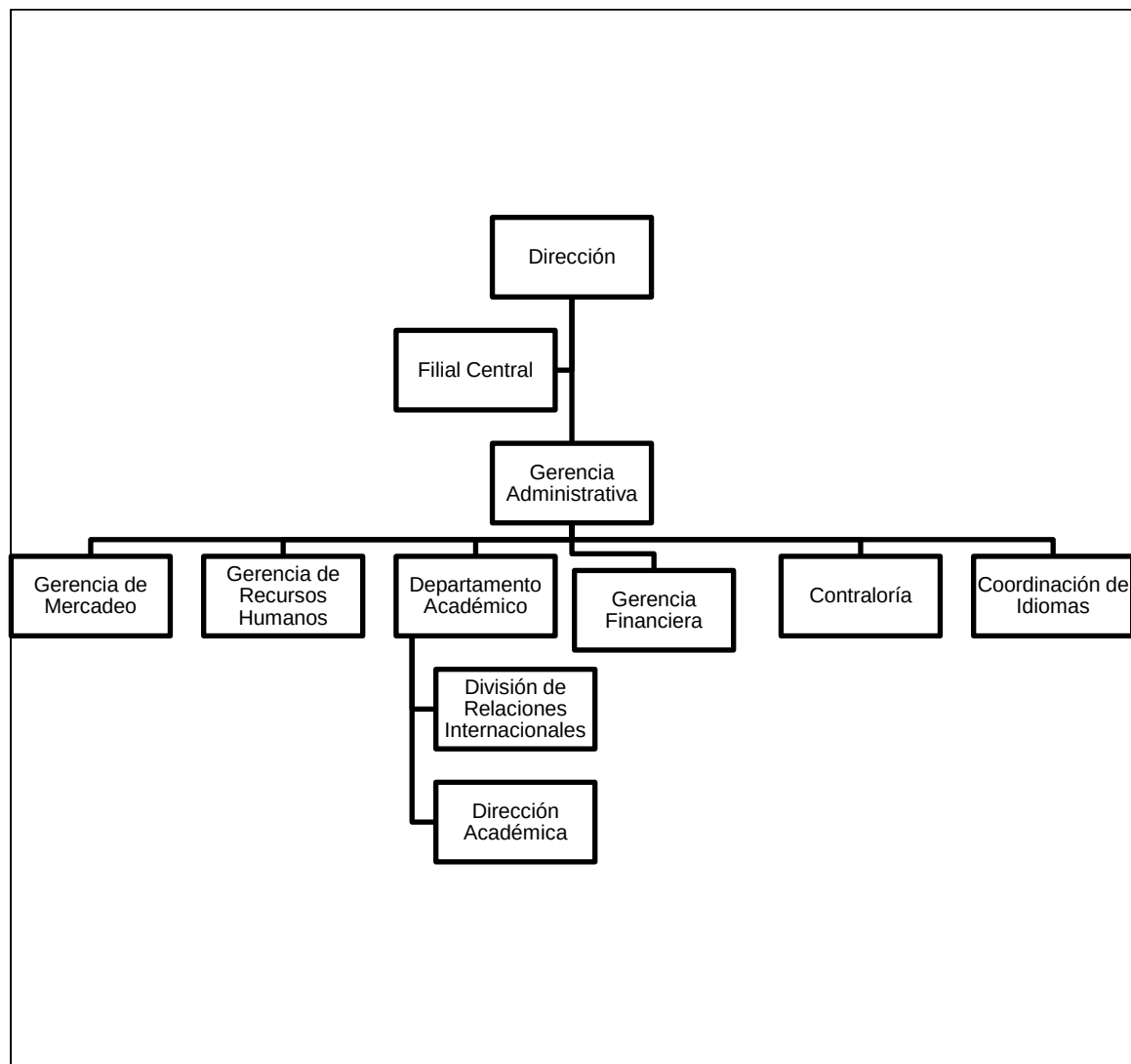
2.1. Cliente interno

Se describe como cliente interno a cada persona que tiene funciones y responsabilidades definidas dentro del servicio que ofrece la institución.

2.1.1. Organigrama

La máxima jerarquía la tiene el director ejecutivo y el gerente administrativo. El director ejecutivo es nombrado por el Consejo Administrativo de esta organización. El organigrama se describe en la figura 3, el cual muestra las jerarquías según una pirámide de arriba hacia abajo.

Figura 3. **Organigrama actual Escuela Superior Internacional**



Fuente: elaboración propia.

2.1.1.1. Descripción de puestos y funciones

Se define como puesto todas aquellas actividades realizadas por una sola persona, que pueda unificarse en un solo concepto y ocupan un lugar formal en el organigrama de la institución. Las funciones dependerán de cada puesto, y en conjunto, con todas las funciones de los demás harán posible el desarrollo del servicio.

2.1.1.1.1. Departamento Académico

Encargado de estandarizar los contenidos de los cursos impartidos. A su vez se encarga de validar el reclutamiento de docentes por parte del Departamento de Recursos Humanos. Programa y administra los horarios y salones de clase.

- Director de Relaciones Internacionales
 - Objetivo general: Promocionar, fortalecer, gestionar y evaluar la cooperación universitaria internacional.
 - Objetivos específicos
 - Promover la investigación como mejora de la educación superior.
 - Supervisar la gestión de programas de intercambio académico

- Funciones

- Mantener relaciones directas con instituciones del exterior del país.
- Generar programas de intercambio con universidades internacionales y de prestigio.
- Realzar reportes al director ejecutivo de los resultados de programas académicos de intercambio estudiantiles.
- Promover ferias de trabajo.
- Realizar investigaciones de beneficios estudiantiles.
- Velar porque se cumplan las normas educativas cuando el estudiante se encuentra de intercambio por algún plan académico.

- Competencias

- Relaciones interpersonales
- Ordenado
- Liderazgo
- Trabajo bajo presión

Graduado en Psicología Industrial, tener cursos de Pedagogía y saber hablar el idioma inglés al 100 por ciento. Debe tener experiencia mínima de 3 años en puestos similares.

- **Director académico**

- Objetivo general: supervisar y evaluar el proceso de enseñanza para garantizar el desarrollo integral del estudiante.
- Objetivos específicos
 - Coordinar las actividades académicas.
 - Supervisar de manera directa y periódica a los catedráticos.
 - Mantener relaciones frecuentes con la zona educativa, Ministerio de Educación, Departamento de Filial Central e Interamericana.
 - Mantener relaciones continuas con unidades administrativas a fin de apoyar y coordinar lo relativo al área.
- Funciones
 - Elabora normas y procedimientos académicos.
 - Supervisa el cumplimiento de los reglamentos internos en materia educativa.
 - Estudia y aprueba la programación del año estudiantil presentada por los profesores.
 - Elabora el plan académico anual de evaluación.
 - Supervisa la correcta aplicación de criterios de evaluación acorde con el proceso educativo de los estudiantes.
 - Aprueba las actividades complementarias y especiales organizadas por los catedráticos.
 - Organiza los talleres de actualización académica para los docentes.

- Competencias:
 - Hacer las cosas que son correctas (realizar tareas)
 - Conocimiento de la institución
 - Conocimiento de fortalezas y oportunidades
 - Conocimiento de modelos educativos
 - Desarrollo de profesores y asuntos estudiantiles
 - Preparación administrativa
- Hacer las cosas de manera correcta (profesionalismo)
 - Entender los principios
 - Liderazgo y comunicación efectiva
 - Habilidades, razonamiento y toma de decisiones
- La persona correcta haciendo las tareas
 - Ética y Desarrollo personal

El graduado universitario con cursos de Pedagogía. Entre sus habilidades debe saber trabajar bajo presión, tener relaciones interpersonales exitosas y trabajar en equipo.

2.1.1.1.2. Departamento Administrativo

Encargado de dar los resultados de la institución, plantea planes acción y controla su ejecución.

- Director ejecutivo
 - Objetivo general: dar resultados positivos a la institución.
 - Objetivos específicos
 - Plantear planes de acción en apoyo con las gerencias.
 - Garantizar políticas de proyección social mediante el cumplimiento de objetivos y metas organizacionales.
 - Competir los valores, misión y visión.
 - Funciones:
 - Asegurarse que se sigan las normas y pautas establecidas por parte del director académico.
 - Asegurarse de mantener una buena imagen de la institución.
 - Preparar los informes de todas las actividades que se hagan y presentarlos al equipo.
 - Preparar el presupuesto de operaciones para cada departamento.
 - Velar por la ejecución del presupuesto de cada departamento.
 - Velar por los resultados de cada departamento.
 - Revisar estados financieros al final del ejercicio.
 - Competencias:
 - Buenas relaciones interpersonales
 - Liderazgo y motivación
 - Habilidad para trabajar bajo presión

- Alto nivel de escucha, tacto y diplomacia
- Compromiso social

Graduado en Ingeniería Industrial, Administración de Empresas, Auditor o carrera afín. Se solicita experiencia de 5 años en Gerencia. Este debe ser mayor de 35 años. Tener disponibilidad de tiempo y poder viajar fuera del país.

- Contralor

- Objetivo general: Coadyuvar el fortalecimiento del ejercicio y cabal cumplimiento de las atribuciones de la institución.
- Objetivo específico
 - Proporcionar el apego a la legalidad por parte de los distintos departamentos, conforme a las disposiciones legales y normativas vigentes, aplicando mecanismos adecuados de control y seguimiento de los programas de trabajo, vigilancia y fiscalización.
- Funciones
 - Vigilar el cumplimiento de las obligaciones de cada departamento.
 - Elaborar el programa de auditoría para los distintos departamentos que conforman la institución.
 - Dar seguimiento a las observaciones y recomendaciones derivadas de las auditorías realizadas.

- Establecer y operar el sistema para revisar y controlar en forma permanente los programas de trabajo de los departamentos.
 - Fijar programas de autoevaluación para los departamentos.
 - Practicar auditorías de cajas, fondos y resguardo de valores para verificar el adecuado manejo de los fondos.
- Competencias
 - Toma decisiones
 - Negociador
 - Analista
 - Relaciones interpersonales eficientes
 - Liderazgo
 - Manejo de personal
 - Relaciones públicas con diversas entidades y ejecutivos de distinto nivel.

Graduado de Auditoría y tener experiencia mínima de 5 años en puestos similares.

- Gerente de Recursos Humanos
 - Objetivo General: administrar el recurso humano de la institución.
 - Objetivos Específicos
 - Resolver conflictos entre el personal.

- Buscar procesos eficientes y eficaces para el mejoramiento continuo.
 - Buscar una mejora en el ambiente laboral y estudiantil.
- Funciones
 - Identificar y gestionar las plantillas del personal: este debe ser capaz de conocer las necesidades que tiene la institución, al tiempo que define las prestaciones retributivas.
 - Realizar la búsqueda y selección del personal necesario: este debe ser capaz de identificar las necesidades de recurso humano en la empresa.
 - Administrar al personal existente: el gerente de Recursos Humanos debe ser capaz de dar soluciones a los problemas que se presenten entre el personal y la institución. Esto lo buscará por medio de la incorporación al personal, mantenimiento y capacitación del mismo y finalmente, al término de la relación laboral.
 - Competencias:
 - Liderazgo
 - Enfocado a resultados
 - Comprometido con la empresa
 - Objetivo
 - Analista
 - Ordenado

Graduado en Psicología Industrial o carrera afín. El mínimo de experiencia es 5 años en puesto similar.

- Gerente administrativo
 - Objetivo general
 - Administrar los recursos materiales y financieros relacionados con los procesos del negocio.
 - Objetivos específicos
 - Diseñar políticas y procedimientos a seguir en materia presupuestal.
 - Dirigir, organizar, ejecutar y medir los planes de acción de la institución.
 - Funciones
 - Realizar conjuntamente con el director ejecutivo, la elaboración preliminar del presupuesto de la institución, analizando las partidas que serán autorizadas para su control y presupuestación.
 - Implementar programas tendientes al ahorro y control del gasto, administrando y controlando las estrategias.
 - Realzar coordinación con el director ejecutivo.
 - Realizar propuestas de análisis estratégico a la Dirección sobre opciones de financiamiento, dirigidas a soportar la carga

financiera requerida para la atención y seguimiento de los proyectos en operación.

- Realizar las gestiones necesarias con proveedores, relacionadas con los períodos de financiamiento a fin de no afectar la relación comercial.
- Asegurar el suministro de los recursos destinados a los proyectos en operación, coordinando las operaciones de logística de entrega de equipos y abastecimiento de los insumos.

- Competencias

- Analítico
- Liderazgo
- Relaciones interpersonales
- Trabajo en equipo

Graduado en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial, auditor o carrera afín. Experiencia mínima 5 años en puesto similar. La edad mínima es de 35 años.

- Gerente de mercadeo

- Objetivo general

- Coordinar la planeación y ejecución de las estrategias mercadológicas de la institución.

- Objetivos específicos
 - Coordinar la investigación de mercados
 - Promover el desarrollo de programas y ventas para las carreras
 - Ejecutar el presupuesto de mercadeo

- Funciones
 - Planear, dirigir y controlar toda la actividad de ventas en la empresa.
 - Planea, dirigir y controlar estudios de mercado y analizar resultados.
 - Asesorar y visitar a los clientes.
 - Proyectar y controlar metas, presupuestos de venta y cartera.
 - Preparar reportes e informes para el director ejecutivo.
 - Cumplir oportunamente con la entrega de acciones correctivas, preventivas de mejora, solicitadas a partir de auditorías u otras fuentes, para garantizar el mantenimiento y mejora del sistema de gestión.
 - Diseñar y hacer permanente seguimiento al cumplimiento del presupuesto de ventas para el mercado.
 - Elaborar el plan de mercadeo y presupuesto de ventas.
 - Establecer políticas de mercadeo, publicidad, eventos, promociones y de todas actividades que permitan el posicionamiento de la imagen de la compañía en el mercado.

- Competencias
 - Liderazgo
 - Analista de información
 - Uso de bases de datos
 - Trabajo en equipo
 - Trabajo bajo presión

Graduado en Mercadotecnia o carrera afín. Experiencia mínima de 3 años en puestos similares.

2.1.1.1.3. Créditos y cartera

- Objetivo general
 - Llevar el control de los estudiantes morosos y cuentas de crédito en la institución.
- Objetivo específico
 - Coordinar los cobros a clientes morosos para evitar cuentas incobrables en la institución.
- Funciones
 - Coordinar y supervisar el proceso de recuperación de cuentas por cobrar y verificar su registro.
 - Proponer estrategias y diseñar controles administrativos para la recuperación de las cuentas por cobrar.

- Diseñar, proponer e implementar controles administrativos que permitan reducir las cuentas incobrables.
- Supervisar y validar las notas de crédito y cargo de acuerdo con la normatividad aplicable.
- Controlar y custodiar los documentos que correspondan al departamento.
- Efectuar la investigación crediticia de posibles clientes para el otorgamiento de crédito
- Competencias
 - Ordenado
 - Consistente
 - Trabajo en equipo
 - Trabajo bajo presión

Estudiante de cuarto año de Auditoría. Experiencia laboral 1 año en puestos similares.

- Gerente financiero
 - Objetivo general:
 - Elaborar y ejecutar de manera permanente el plan financiero estratégico de la institución,

- Objetivos específicos
 - Implementar y supervisar el registro adecuado de las operaciones financieras y contables.
 - Generar información de manera oportuna, confiable y veraz con sentido de transparencia que permita una adecuada y correcta toma de decisiones.
- Funciones
 - Coordinar y participar en la elaboración de estados e informes financieros. Coordinar la elaboración del presupuesto anual de ingresos y egresos.
 - Controlar las finanzas de la institución y mejorar sus rendimientos.
 - Apoyar a la toma de decisiones económicas y presentar los resultados de la gestión administrativa.
 - Propiciar seguridad financiera
 - Obtener el mayor beneficio de los fondos patrimoniales.
 - Autorizar el envío de recursos a los departamentos.
 - Supervisar que se mantenga el flujo de efectivo necesario para la operación de los programas sociales.
 - Elaborar el plan anual de Gerencia de Finanzas.
 - Supervisar el correcto registro de las operaciones financieras y contables.
 - Elaborar informes de la situación financiera de rendimientos y flujo de efectivo.
 - Establecer el plan de operación con límites razonables.

- Control y medición de resultados cuantitativos y cualitativos
 - Analizar el control de ingresos y egresos
 - Elaborar el flujo de caja que permita efectuar en tiempo y forma los pagos de nómina, obligaciones patronales y proveedores. Evitando la falta de liquidez.
- Competencias
- Administrar recursos humanos y materiales
 - Relaciones públicas
 - Liderazgo
 - Trabajo bajo presión
 - Relaciones interpersonales

Graduado de Auditoría o carrera afín. Maestría en Administración Financiera. La experiencia mínima es de 7 años en puesto similar.

2.1.1.1.4. Filial Central

Si las solicitudes no son resueltas por el gerente de Recursos Humanos, estas son trasladadas a este Departamento. Las solicitudes de los estudiantes son emitidas semanalmente y revisadas, aproximadamente cada dos meses.

- Director subnacional

Responsable de moderar las reuniones donde se aprueban las solicitudes de los estudiantes de la Escuela Superior Internacional. Este es escogido por consenso de los catedráticos. El encargado de este Departamento actualmente es el gerente administrativo.

2.1.1.1.5. Filial Interamericana

Toda solicitud, que es emitida por los miembros de la institución, y que no se llegue a un acuerdo según el orden jerárquico de la misma, esta es trasladada a filial interamericana. Estas son emitidas y revistadas trimestralmente.

- Director subnacional

Responsable de moderar las reuniones donde se aprueban las solicitudes de los miembros de la institución. Este es escogido por la máxima autoridad de cada departamento. El encargado actual de este puesto es el director ejecutivo de El Salvador.

2.1.1.1.6. Instituto de idiomas

Instituto encargado de dar al profesional la habilidad de aprender el idioma inglés. Cuenta con alianza con la Academia Europea, lo cual le permite al estudiante una mayor facilidad de estudiar su maestría y aprender el idioma

escogido en las mismas instalaciones, esto le hace ser más competitivo al departamento.

- Coordinadora académica
 - Objetivo general
 - Supervisar y evaluar el proceso de enseñanza de los distintos idiomas.
 - Objetivos específicos
 - Coordinar actividades académicas del instituto.
 - Supervisar y aprobar los planes de los catedráticos de la Academia Europea.
 - Funciones
 - Elabora normas y procedimientos académicos.
 - Supervisa el cumplimiento de los reglamentos internos de la institución.
 - Estudia y aprueba la programación del año estudiantil presentada por los catedráticos de la Academia Europea.
 - Vela por el cumplimiento de la programación.
 - Realiza conjuntamente con los catedráticos autoevaluaciones de desempeño.
 - Aprueba las actividades complementarias y especiales organizadas por los catedráticos de la Academia Europea

- Asiste a talleres de su área.
 - Vela por el buen funcionamiento de la entrega de material bibliográfico.
 - Elabora informes periódicos sobre actividades realizadas.
- Competencias
 - Relaciones interpersonales
 - Liderazgo
 - Trabajo en equipo
 - Trabajo bajo presión

El encargado de este puesto debe ser multilingüe y tener cursos de Pedagogía. Experiencia mínima 1 año en puestos similares.

2.2. Cliente externo

Es toda persona o entidad externa a la institución que adquiere los servicios ofrecidos por la institución.

2.2.1. Segmentación de mercados

El segmento de mercado es un grupo relativamente grande y homogéneo de consumidores que se pueden identificar dentro de un mercado, que tienen deseos, poder de compra, ubicación geográfica, actitudes o hábitos de compra similares y que reaccionarán de modo parecido ante una mezcla de *marketing*. Los requisitos para segmentar el mercado eficientemente son las siguientes:

- Mensurabilidad: la medición del tamaño y poder adquisitivo.
- Accesibilidad: los segmentos del mercado se pueden alcanzar y atender de manera eficaz.
- Sustancialidad: los segmentos del mercado son lo bastante grandes o rentables como para atenderlos.
- Accionamiento: se puede diseñar programas efectivos para atraer y atender el segmento.

2.2.1.1. Mercado geográfico

El mercado geográfico está definido en Guatemala con un tamaño de localidad que abarca la ciudad capital e interior.

2.2.1.2. Mercado según la competencia

Es un mercado de competencia perfecta.

- Los servicios que se ofrecen similares a los de la competencia, ya que son servicios educativos a nivel licenciatura y máster.
- Los compradores y vendedores son tan numerosos que ninguno de ellos puede influir en el precio del mercado, por lo tanto se dice que son precios-aceptantes fijados por la complejidad del servicio.

2.2.1.3. Mercado socioeconómico

El nivel de ingresos está por arriba de los Q.23 500,00, dando atribuciones a una clase social nivel C1 media - alto, tanto para hombres y mujeres. Las edades están comprendidas entre los 18 y 35 años en promedio con estado civil variable [soltero (a) s o casado (a) s)].

Tienen un nivel de vida bastante holgado. Son ejecutivos de empresas privadas o públicas. Pueden ser dueños de negocios medianos.

Viven en sectores residenciales o colonias. Las casas poseen, al menos 4 habitaciones. Pueden ser hechas a sus especificaciones. Disponen de la mayoría de los bienes de confort y como mínimo 2 vehículos. La educación de sus hijos es prioridad y se esfuerzan para que asistan a los mejores colegios y universidades del país.

La personalidad del mercado es activa, buscando un *status* social más alto y un estilo de vida moderno.

2.2.1.4. Mercado del consumidor

Mercado del consumidor final: los servicios son adquiridos para uso personal. Las personas que buscan desarrollo por medio del estudio se caracterizan por su deseo de superación personal y profesional. El beneficio de adquirir una maestría implica mejores oportunidades de trabajo en un futuro. En sí se satisface una necesidad personal.

2.2.2. Situación mercadológica

De una estrategia de *marketing* integral que combine el análisis de las 4 p de mercadeo dependerá el éxito comercial del servicio ofrecido por la institución. Habrá que definirlos de manera coherente.

2.2.2.1. Carreras

La Escuela Superior Internacional ofrece un servicio educativo a nivel superior. Este se basa en cinco referencias:

- Licenciatura en Administración de Empresas
- Maestría en Administración de Empresas
- Maestría en Administración de Empresas con Especialidad en *Marketing*
- Maestría en Administración de Empresas con Especialidad en Finanzas.
- Maestría en Administración de Empresas con Especialidad en Recursos Humanos.

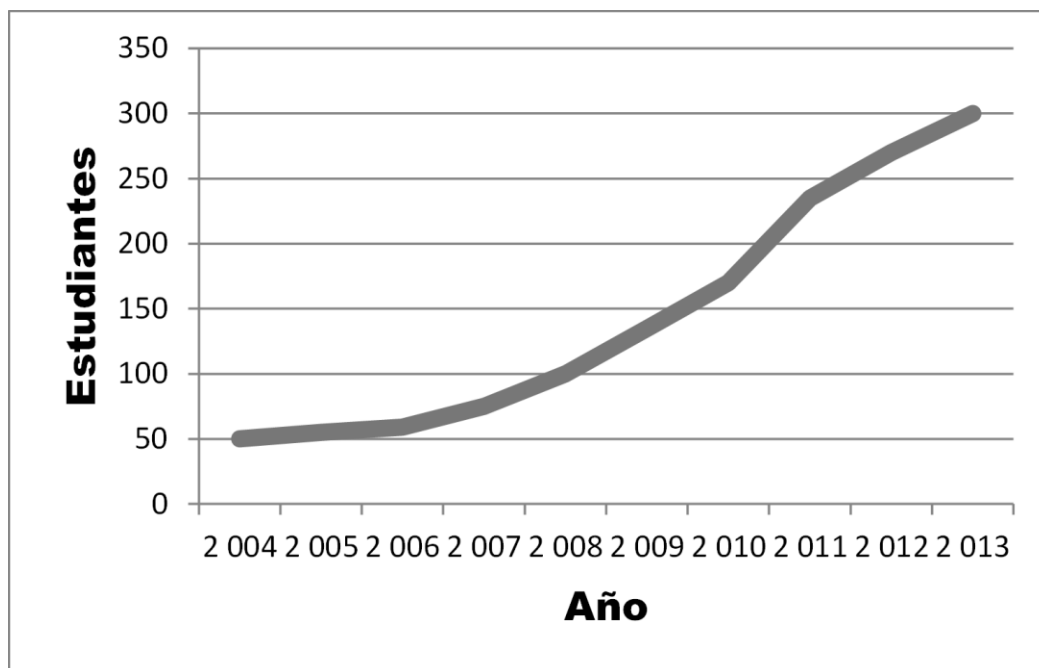
La introducción o lanzamiento inició en el 2004, esperándose poca aceptación y un lento crecimiento por parte del mercado debido a la competencia existente con las entidades ya establecidas. El tiempo aproximado de esta etapa fue de 2 años. La estrategia utilizada fue la siguiente:

- Atención por medio del nuevo sistema de enseñanza utilizado
- Interés por la calidad de instalaciones y catedráticos
- Horarios flexibles

La etapa de crecimiento duró 7 años, fue aceptable y la deserción alta.

En la etapa de madurez se consideran planes de *marketing* que soporten un crecimiento de un 15 por ciento anual en estudiantes. Todas las estrategias deben ser lo suficientemente competitivas e innovadoras para poder interesar a este mercado tan exigente. Se proyecta estar en el *top 5* de las mejores opciones de estudios superiores en Guatemala.

Figura 4. **Tendencia de crecimiento**



Fuente: elaboración propia.

La tendencia en la fase de crecimiento fue exponencial. En la de madurez se espera crecimientos continuos.

2.2.2.2. Precios

Las decisiones sobre precio son de suma importancia en la estrategia de *marketing*, tanto para las empresas de consumo como para las de servicios. Como ocurre con los demás elementos de la mezcla de *marketing*, el precio de un servicio debe tener relación con el logro de las metas organizacionales.

Los precios toman como base la calidad del servicio. La complejidad de los estudios a cursar, están fijados para competir con las universidades privadas más prestigiosas de Guatemala con el fin de posicionarse ante el mercado.

Esta información llega al consumidor de una forma directa, ya que la fuerza de ventas es la encargada de transmitirla. Los estudiantes que tienden a usar el servicio por primera vez, pueden tener gran dificultad para entender lo que obtienen por su dinero, esto influye directamente sobre la calidad e imagen de la institución.

2.2.2.3. Plaza

El consumo de servicio se realiza en las instalaciones educativas. ESI cuenta con un edificio de 5 pisos, con parqueo subterráneo para aproximadamente 150 automóviles, aulas con capacidad de 20 alumnos y baños en cada piso.

Las instalaciones, también están equipadas con una cafetería, centro de secretaría y pago.

2.2.2.4. Publicidad y promoción

No hay campañas publicitarias para dar a conocer los servicios de la universidad. Únicamente se establecieron beneficios de rebaja en inscripciones.

Actualmente se ha observado que no existe una estrategia mercadológica alineada a los objetivos de la institución.

2.2.2.5. Personal

La Escuela Superior Internacional cuenta con catedráticos calificados por los estándares estipulados de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

- Objetivo general
 - Impartir conocimientos técnicos, prácticos planificando, ejecutando y evaluando el proceso de enseñanza aprendizaje en el estudiante.
- Objetivo específico
 - Detectar las necesidades e intereses de los alumnos, a fin de lograr el desarrollo de sus conocimientos y destrezas.
- Funciones
 - Organiza, planifica y coordina las actividades previstas en el proceso de aprendizaje.

- Imparte enseñanza teórico práctica a los alumnos.
 - Evalúa y califica a los alumnos, según los criterios técnicos.
 - Registra y lleva el control de las actividades y resultados obtenidos según la planificación.
 - Desarrolla actividades dirigidas a estimular y fomentar habilidades, destrezas, y aptitudes en el estudiante.
 - Realiza informe de diagnóstico de alumnos o grupos.
 - Dirige actividades complementarias a los alumnos tales como dinámicas de grupo, exposiciones, trabajos de investigación, actividades recreativas, deportivas, etc.
 - Elabora boletines informativos referentes a la evaluación y actuación del estudiante, actividades complementarias, etc.
 - Elabora el material de apoyo necesario para el aprendizaje.
 - Cumple las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la institución.
 - Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.
- Competencias
 - Dominar tanto el conocimiento de su disciplina como la gestión del mismo.
 - Innovar sobre su propia práctica docente, lo que implica reflexionar e investigar integrando el conocimiento disciplinar y pedagógico como vía para la mejora continua.
 - Dominar las herramientas relacionadas con el currículo.
 - Favorece entre los alumnos un clima de motivación hacia un aprendizaje de calidad.

- Trabaja en colaboración con colegas y potenciar el aprendizaje colaborativo entre los alumnos.
- Posee las habilidades comunicativas y de relación que la función docente requiere.
- Estar comprometido con la dimensión ética de la profesión docente.

Graduado de carrera afín al curso a impartir, tener una maestría como mínimo y cursos en pedagogía. Experiencia mínima 5 años de dar clases.

- Requisitos para el personal de ESI

- Colegiado activo
- Económicamente activo
- Trayectoria profesional destacada
- Título universitario con honores
- Cursos de Pedagogía
- Maestría o posgrados. (2 como mínimo)
- Asistencia anual a congresos internacionales o seminarios

3. ANÁLISIS DE LAS NECESIDADES DEL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO

Es necesario buscar todas las vías posibles para conocer las necesidades del cliente externo, su satisfacción con el servicio para medir el desempeño de la institución y crear una herramienta de apoyo para la toma de decisiones. Partiendo desde la célula, el cliente interno formará una cadena de excelencia que se extienda hasta el cliente externo.

3.1. Identificación de las necesidades para el cliente interno

Se hará uso de una encuesta dirigida a investigar los principales problemas administrativos existentes en la institución. Las preguntas generales abarcan temas de horarios, comunicación, instalaciones y trabajo en equipo.

3.1.1. Encuesta

Se realizará un análisis cuantitativo por medio de una muestra representativa para definir las necesidades del cliente interno. Para calcular la muestra representativa de una población finita de 27 trabajadores se hará uso de la siguiente fórmula, la cual se describe en la figura 5.

Figura 5. **Fórmula de muestras finitas**

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Fuente: www.itch.edu.mx/academic/industrial/estadística1/cap01d.htm#u01determinacióntamaniomuestra. Consulta: 1 de abril del 2013.

La encuesta será realizada a los trabajadores de la ESI en las instalaciones de la institución. Los valores de las variables se encuentran en la tabla II.

Tabla II. **Valor de variables fórmula de muestras finitas cliente interno**

Variable	Descripción	Valor
N	Población total	27
Z _α	Si la confianza es de 95 %	1,96
p	Proporción esperada	0,05
q	1 - p	0,95
d	Precisión	0,05
n	Muestra representativa	20

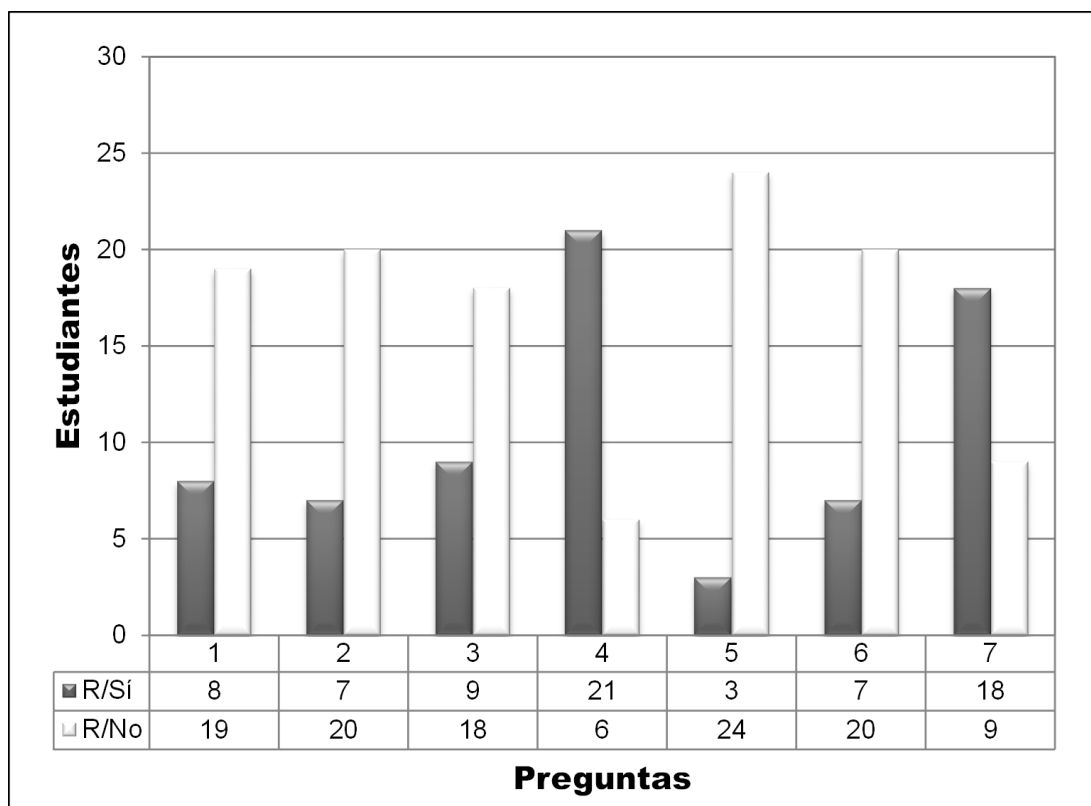
Fuente: elaboración propia.

Debido a que el tamaño de la población es muy pequeña se procederá a realizar la encuesta al 100 por ciento de la población.

3.1.1.1. Estadística y gráficos

A continuación se detallan los resultados a la encuesta del cliente interno.

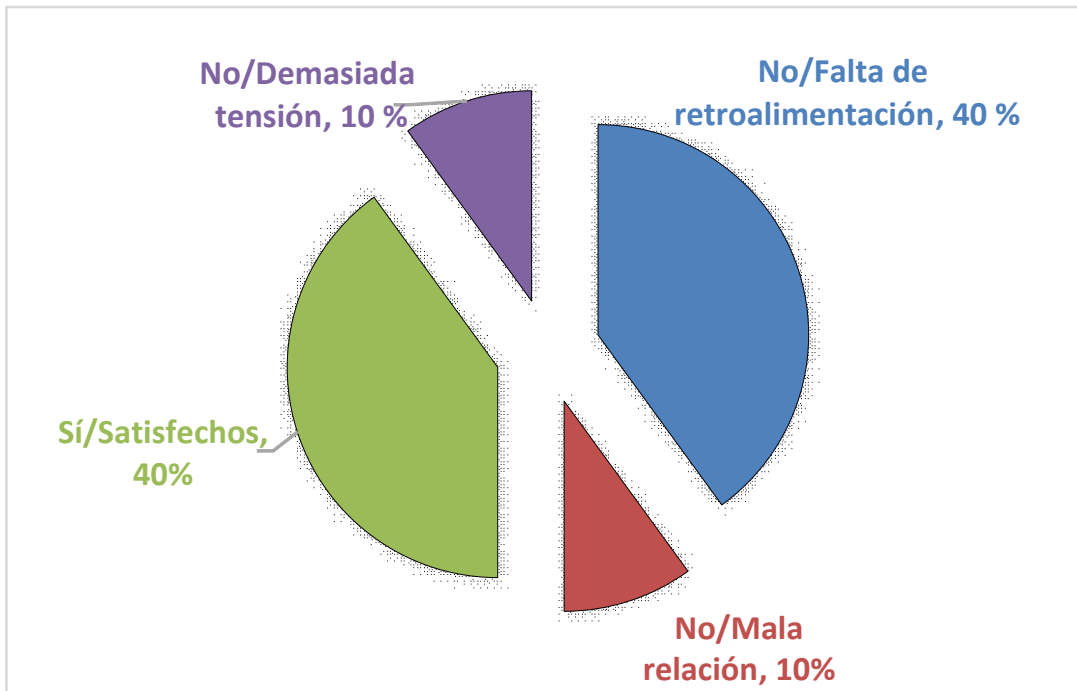
Figura 6. **Tabulación encuesta Núm.1 para cliente interno**
(ver apéndice 1)



Fuente: elaboración propia.

Con base a la figura 6, la mayoría de los clientes internos se encuentran insatisfechos con la institución.

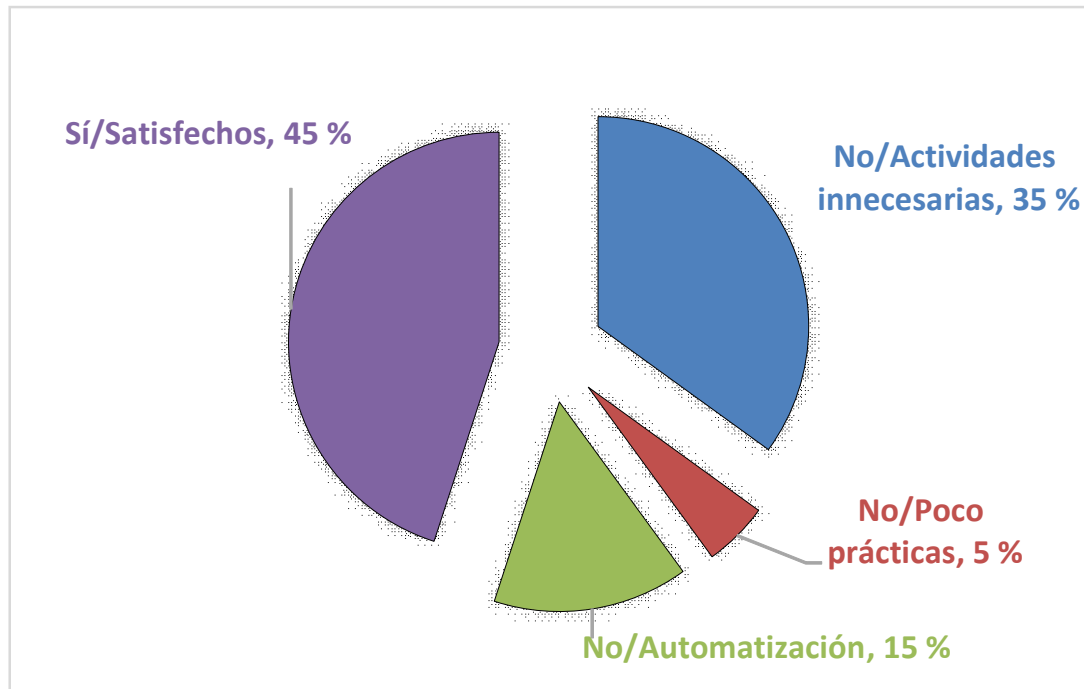
Figura 7. **Pregunta 1: ¿Cree usted que tiene una comunicación eficiente con su jefe?**



Fuente: elaboración propia.

La mayoría de los trabajadores indican no tener la suficiente retroalimentación por parte de su jefe. Esta puede ser causada por malas relaciones de trabajo, que es otro punto que se identifica en el gráfico.

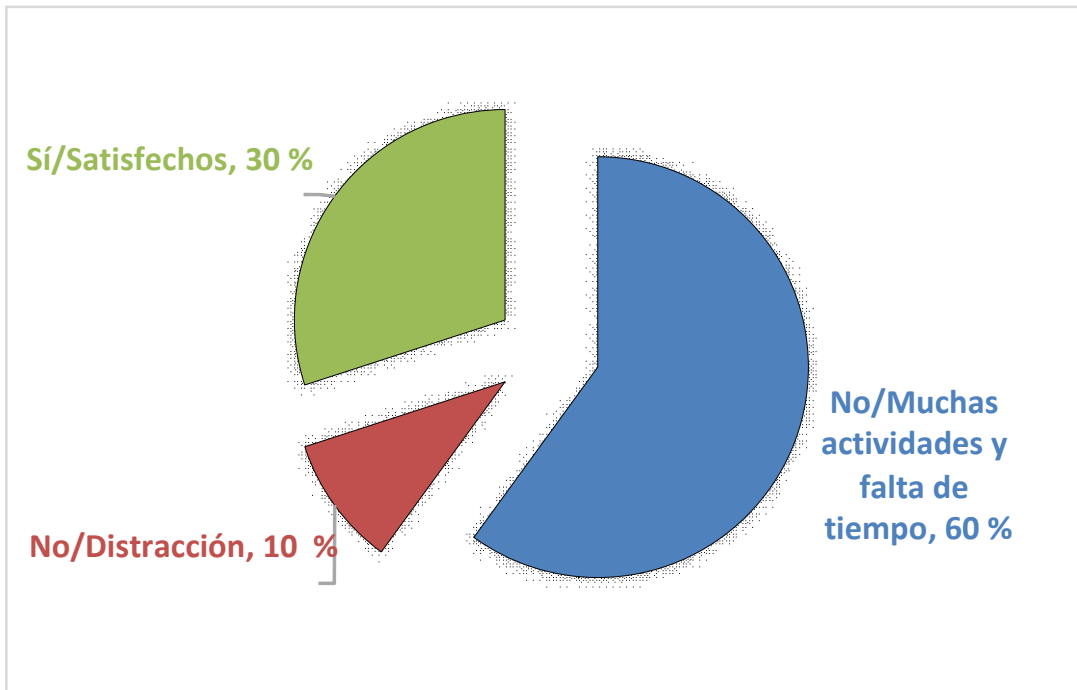
Figura 8. **Pregunta 3: ¿Cree que las funciones que desempeña son adecuadas a su puesto?**



Fuente: elaboración propia.

Es imprescindible realizar un estudio de descripción de puestos y análisis de funciones, así como la implementación de herramientas tecnológicas que faciliten los procesos.

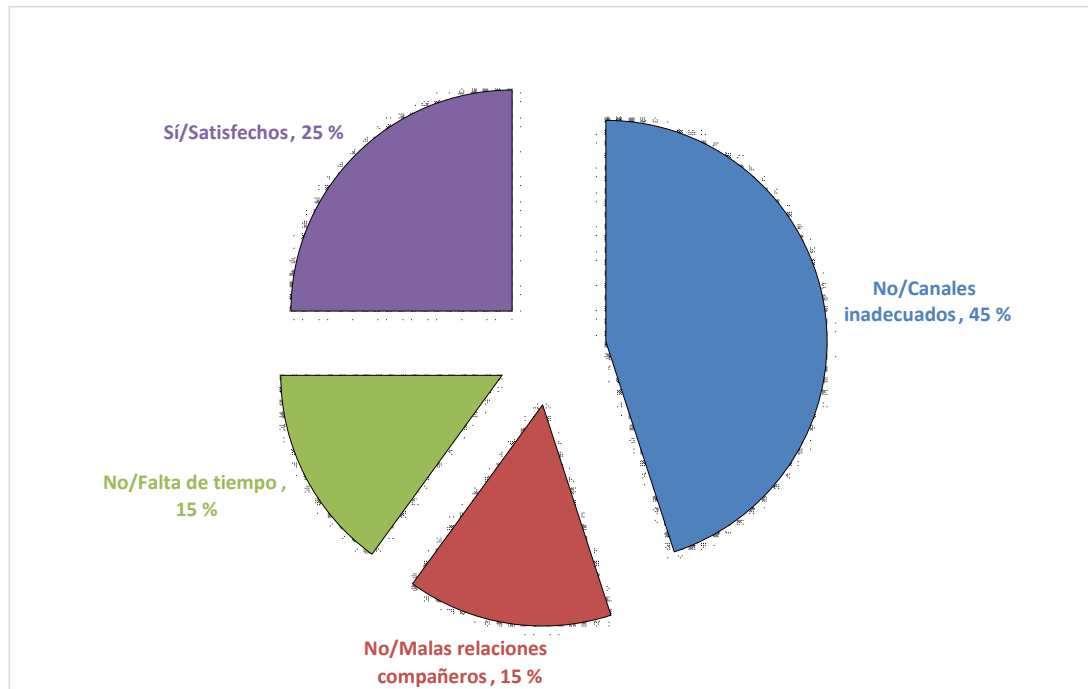
Figura 9 **Pregunta 4: ¿A menudo hace horas extras?**



Fuente: elaboración propia.

El gráfico muestra una mala distribución de funciones en los puestos. También se observa el factor distracción que puede derivarse de una falta de motivación en el personal.

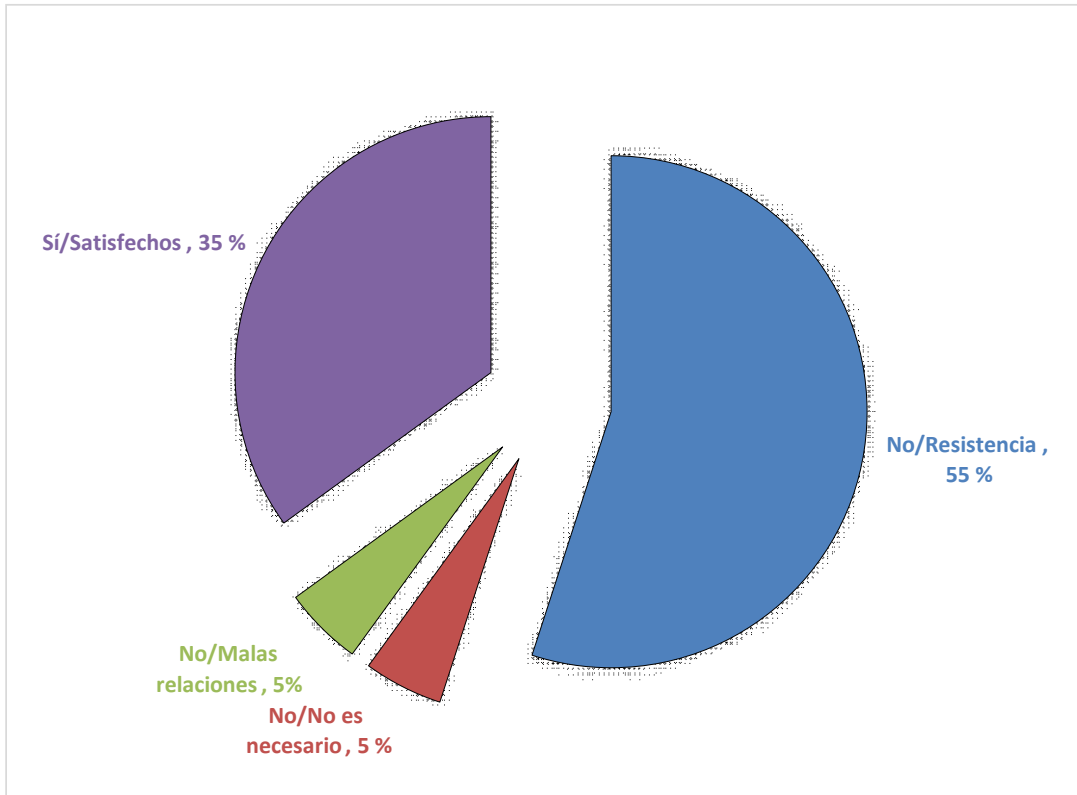
Figura 10. **Pregunta 5: ¿Cree que la información fluye adecuadamente entre departamentos?**



Fuente: elaboración propia.

De acuerdo a los resultados obtenidos se tiene que trabajar en procesos internos que fortalezcan los lazos laborales entre departamentos.

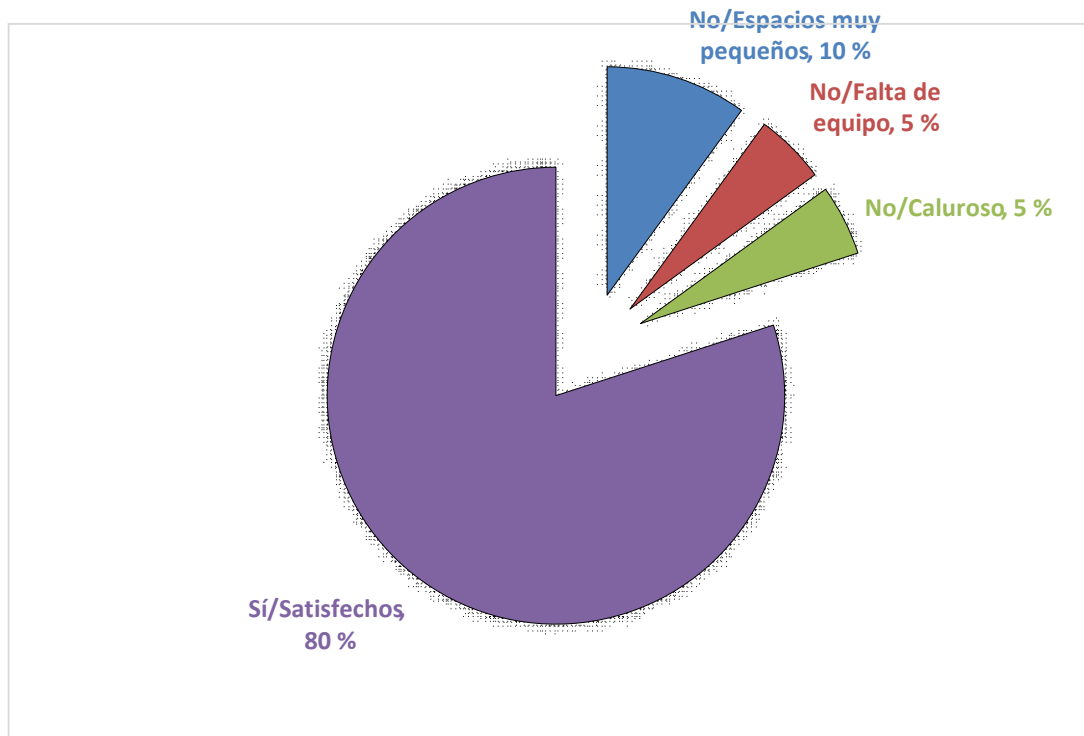
Figura 11. **Pregunta 6: ¿Cree usted que dentro de su organización se trabaja en equipo?**



Fuente: elaboración propia.

Predomina la resistencia para el trabajo en equipo. Esto puede disminuir con capacitaciones o actividades de integración.

Figura 12. **Pregunta 7: ¿Cree que las instalaciones son adecuadas para trabajar?**



Fuente: elaboración propia.

La mayoría está satisfecha con las instalaciones, pero un 20 por ciento tiene quejas que pueden ser atendidas y resueltas a mediano plazo.

3.1.1.2. Resultados

Los problemas sobresalientes identificados con el cliente interno son los siguientes:

- 45 % creen que tienen canales inadecuados de comunicación

- 5 % tienen malas relaciones de trabajo
- 35 % se quejan de actividades innecesarias
- 60 % manifiestan trabajo excesivo y falta de tiempo
- 40 % necesitan más retroalimentación
- 5 % tienen malas relaciones de trabajo

La encuesta revela que existe un desorden en la estructura organizacional que se origina por una mala planeación del recurso humano, actividades innecesarias y trabajo excesivo, principalmente en las personas encargadas de ofrecer el servicio. Esto genera resultados negativos e improductivos.

3.1.2. Entrevista a empleados

En las instalaciones de la Escuela Superior Internacional se realizó una entrevista directa a los empleados que incluía las siguientes preguntas directas:

- ¿Cree que sus responsabilidades y funciones son adecuadas a su puesto?
- ¿Cree que ha sido eficiente en su trabajo?
- ¿Qué cree que necesita para mejorar su desempeño en el trabajo?
- ¿Cree que tiene un plan de carrera en la institución?
- ¿Las instalaciones son lo suficientemente cómodas para trabajar?

Las respuestas predominantes fueron las siguientes:

- Analizar los puestos de trabajo y tareas asignadas
- Mejorar la retroalimentación por parte de los jefes
- Mejorar las herramientas y espacios de oficinas
- Respetar el horario de trabajo
- Falta de rotación y planes de carrera

3.2. Identificación de las necesidades del cliente externo

Se percibirán las necesidades del cliente externo por medio de encuestas enfocadas en las 4 p de mercadeo.

3.2.1. Encuestas

Utilizando el mismo método de cálculo de muestra que se realizó con el cliente interno con una población finita de 300 estudiantes, la encuesta fue realizada en las instalaciones de la institución.

Tabla III. **Valor de variables fórmula de muestras finitas cliente externo**

Variable	Descripción	Valor
N	Población total	300
Za	Si la confianza es de 95 %	1,96
P	proporción esperada	0,05
q	1-p	0,95
d	Precisión	0,05
n	Muestra representativa	60

Fuente: elaboración propia.

3.2.1.1. Encuesta de publicidad, promoción y precios

Encuesta cuyo objetivo es verificar las estrategias actuales utilizadas para dar a conocer la ESI y analizar la percepción del cliente externo de las mismas.

3.2.1.2. Encuesta de producto y personal

Encuesta cuya finalidad es analizar temas de accesibilidad y suministro de información para el cliente externo. Se pondrá énfasis en programas o software y apoyo del personal de ESI.

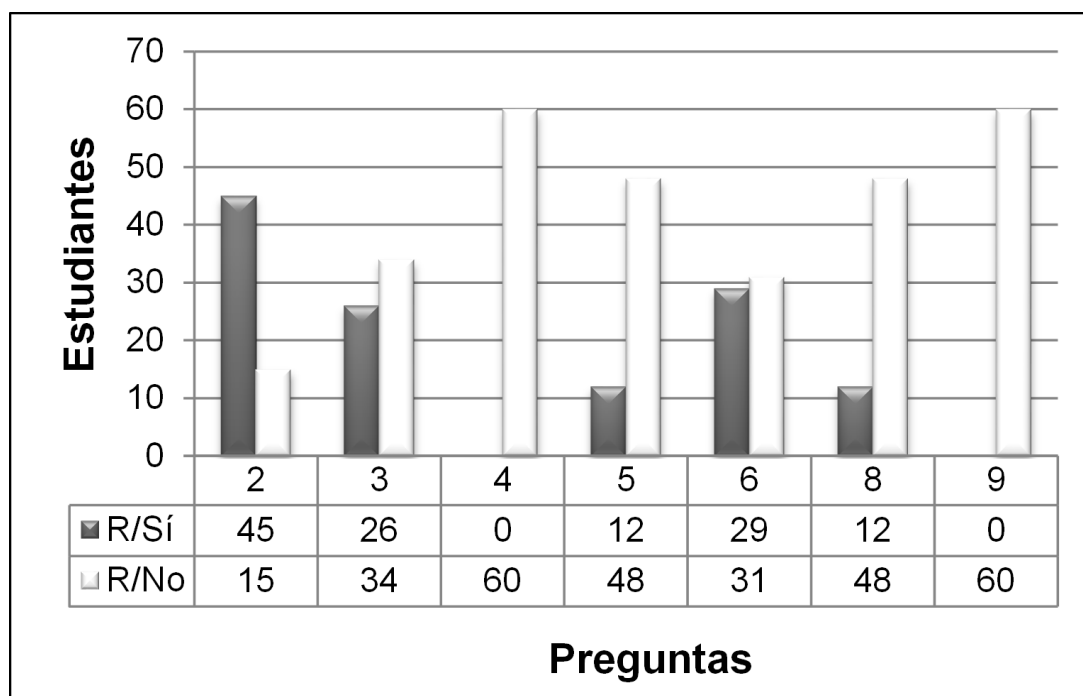
3.2.1.3. Encuesta para definir plaza

Encuesta que investiga la comodidad del cliente externo en el campus.

3.2.1.3.1. Estadística y gráficos

A continuación se presenta la tabulación de las encuestas dirigidas al cliente externo.

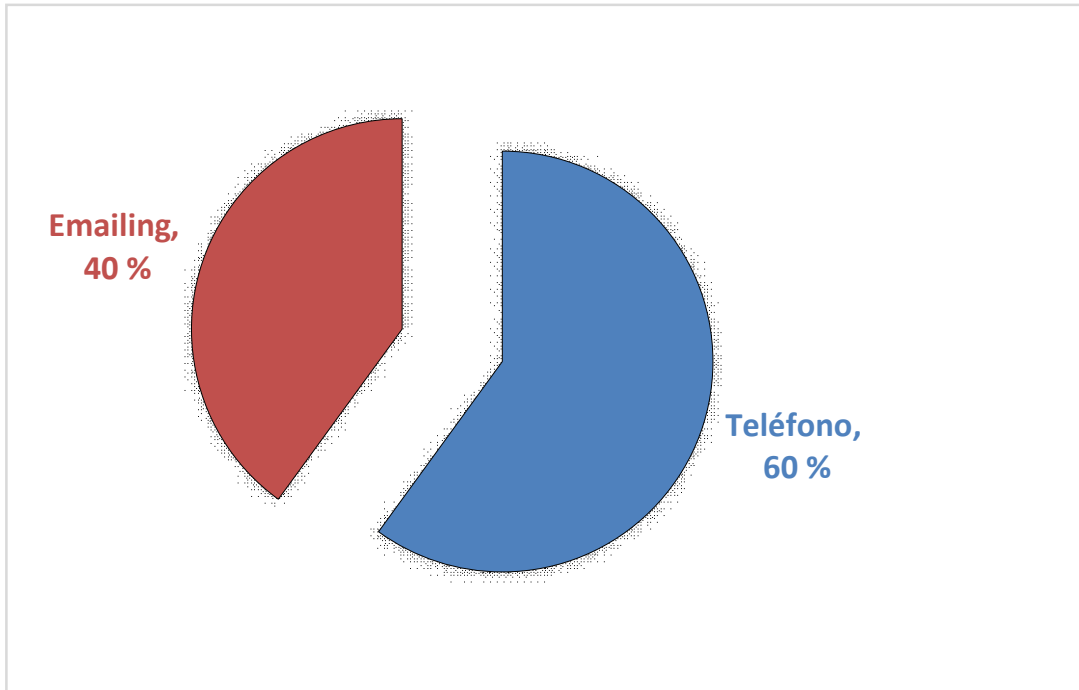
Figura 13. **Tabulación encuesta Núm. 2 de publicidad, promoción y precios (ver apéndice 2)**



Fuente: elaboración propia

El gráfico indica que la institución carece de publicidad, promociones e información general sobre las carreras.

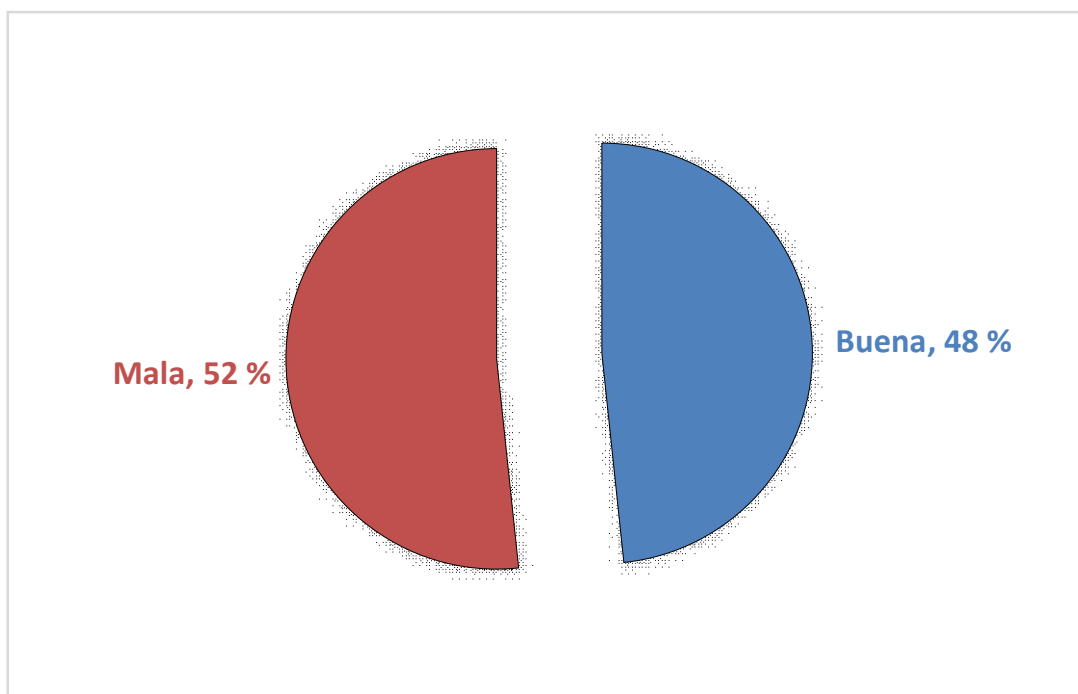
Figura 14. **Pregunta 1: ¿Cómo se enteró de la ESI?**



Fuente: elaboración propia.

La mayoría de estudiantes se enteró de la ESI por medio de llamada telefónica. Habría que evaluar qué otro tipo de medios son eficientes para este segmento de mercado contra el costo del mismo.

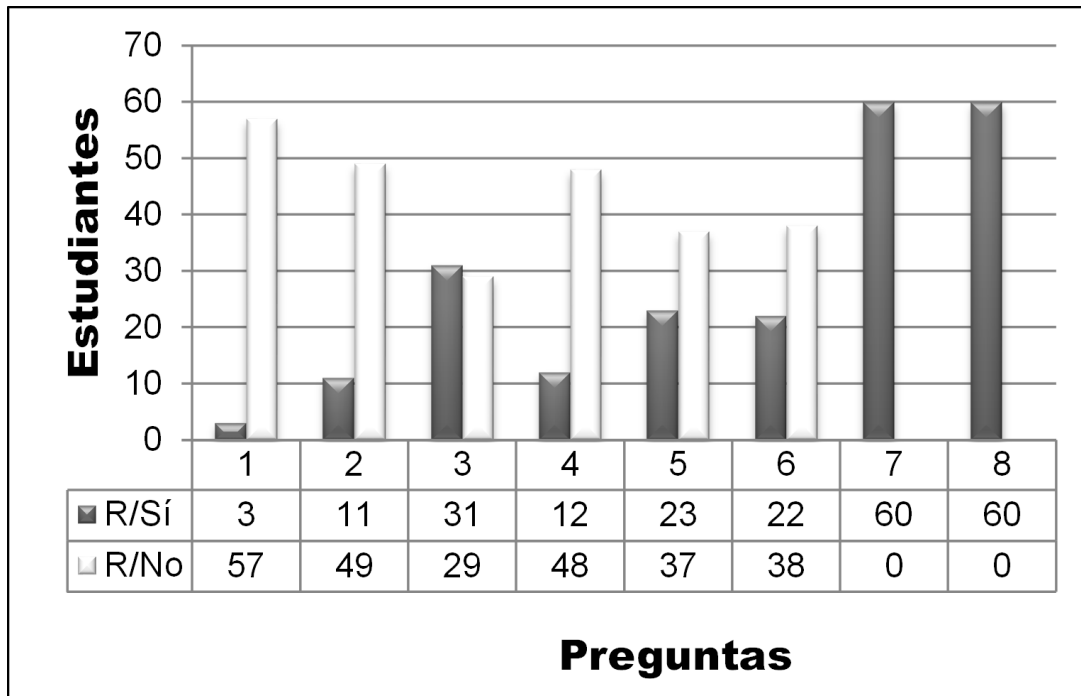
Figura 15. **Pregunta 7: ¿Cómo califica la información de las carreras que ofrece ESI?**



Fuente: elaboración propia.

El gráfico muestra uno de los principales motivos por lo cual la deserción ha ido aumentando en los últimos años.

Figura 16. **Tabulación encuesta Núm. 3 de producto y personal**
(Ver apéndice 3)

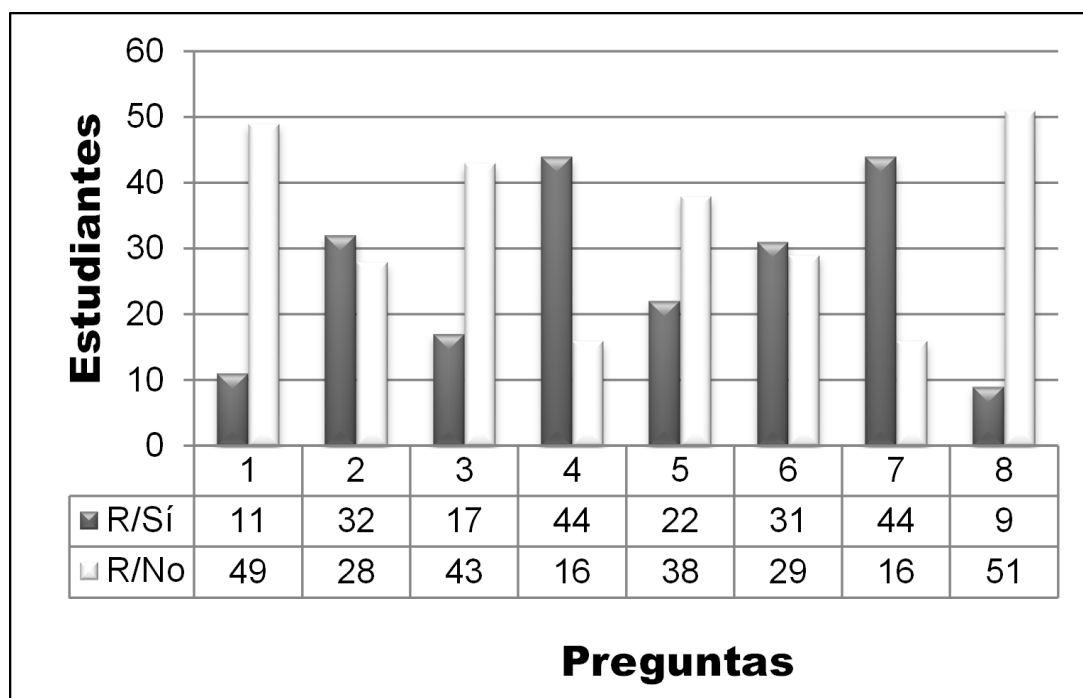


Fuente: elaboración propia.

Hace falta implementar material informativo y tecnológico que ayude al estudiante a mejorar su desempeño académico.

Sobre la pregunta ocho, es interesante que todos los encuestados recomienden como medio informativo para el desarrollo de los cursos que se hagan 100 por ciento en línea.

Figura 17. **Tabulación encuesta Núm. 4 para definir plaza
(ver apéndice 4)**



Fuente: elaboración propia.

Es notable que las instalaciones son adecuadas, pero deben ser más amplias y acondicionadas para ser un campus universitario.

3.2.1.3.2. Resultados

Los estudiantes de ESI carecen de información sobre el servicio que se ofrece. No existe un adecuado canal de comunicación y retroalimentación que ayude al estudiante a establecer las distintas dimensiones de las cuales está compuesto el mismo.

La falta de programas informativos y de planeación de procedimientos que faciliten la interacción del estudiante con el servicio, influye considerablemente en el desconocimiento de la calidad de los mismos y en la deserción. La ESI no presenta sus programas a través de *brochures* o boletines informativos que muestren la información general del programa de manera llamativa y completa.

El mercado guatemalteco no conoce a ESI. Hay escasez de publicidad, y esta debe ser reforzada con un plan de comunicación que incluya:

- Mensajes claros sin ambigüedades
- Destacar los beneficios de los servicios brindados
- Prometer únicamente lo que se puede dar
- Prestigio del docente

Respecto a la plaza se debe hacer un estudio de mejora de instalaciones para que los estudiantes puedan percibir el servicio satisfactoriamente. Se deben analizar temas de espacios físicos y accesibilidad que de un valor agregado sobre las demás universidades.

3.2.2. Entrevista a estudiantes

La entrevista a los estudiantes se realizó en las instalaciones de la ESI. Esta fue abierta y se realizaron las siguientes preguntas:

- ¿Qué piensa usted de los servicios de ESI?
- ¿Cree que la ESI es reconocida en el mercado guatemalteco?
- ¿Se encuentra satisfecho con la información brindada para sus cursos?
- ¿Qué cree que haría falta para mejorar el servicio de ESI?

Los estudiantes manifestaron descontento ante la falta de un sistema que permita poder tener un contacto directo con información de ESI y de las clases que se ofrecen e imparten.

Comentaron que las noticias no se dan a conocer de la mejor manera, ya que no se cuenta con un procedimiento adecuado para transmitir la información.

Consideraron que se debe hacer una campaña publicitaria masiva dentro y fuera de la ESI, enfocarse en inversiones tecnológicas que ayuden a llevar sus controles internos de una forma ordenada y eficiente e implementar encuestas periódicas para medir las mejoras en los cambios realizados.

3.3. Comparación mercadológica de la competencia

Es necesario conocer quiénes son nuestros competidores y que están haciendo en el mercado para poder tener diferenciadores que hagan que el cliente externo se incline por la Escuela Superior Internacional.

Tabla IV. **Comparación mercadológica**

ESI	Otras universidades
La mayoría de personas no identifica ni conoce la ESI	La mayoría de personas conoce y prefiere estudiar en otras universidades privadas
No se tiene información sobre la acreditación	Las universidades privadas en sus programas dan a conocer la acreditación de las carreras.
Los precios están en los mismos rangos que las otras universidades privadas	Ciertos cursos son más costosos, pero prefieren pagar más por el prestigio de la universidad
No existe un plan de becas	Existe un plan de medias y completas becas
No existen financiamientos	Existen diferentes tipos de financiamientos
No hay área verde ni centros de estudio	Cuentan con áreas verdes, bibliotecas y centros de estudio
Poco parqueo	Suficiente parqueo

Fuente: elaboración propia.

4. IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS COMO ESTRATEGIA DE MERCADEO

Los procesos se establecen después de haber realizado estudios para detectar los principales problemas que afectan a una institución. Estos procesos deben ser a corto, mediano y largo plazo puntos de mejora totalmente medibles.

4.1. Procesos para el cliente interno

La implementación de los procesos para el cliente interno debe mejorar, asimismo la percepción del servicio al cliente externo.

4.1.1. Análisis de la estructura organizacional del área

Es necesario el análisis de las funciones y responsabilidades de cada uno de los puestos. Este debe estar respaldado para que cada empleado pueda cumplir con su horario de trabajo sin ningún problema y dar los resultados en el tiempo indicado.

4.1.1.1. Redistribución de carga de trabajo o funciones

En el diseño de cualquier sistema de trabajo es importante el ajuste y la adecuación entre las exigencias de actividad mental necesarias para la ejecución del trabajo, y las capacidades del desempeño de la persona.

Para analizar la redistribución de carga de trabajo, funciones o responsabilidades de la institución se deben seguir los siguientes pasos:

- Obtención de datos: información de interés de las personas adscritas al puesto de trabajo y también otras personas relacionadas con él. Se tiene que recopilar la información suficiente para elaborar una descripción auténtica del puesto de trabajo, identificar las condiciones de desempeño y los factores de carga de trabajo mental.
- Valoración de las exigencias (presiones) de trabajo mental y de las tensiones derivadas: son análisis que determinarán la responsabilidad y dificultad de actividades.
- Propuestas de mejora: presentar varias opciones donde se identifiquen los beneficios de las mismas.
- Selección: mejor opción.

4.1.1.2. Descripción de puestos

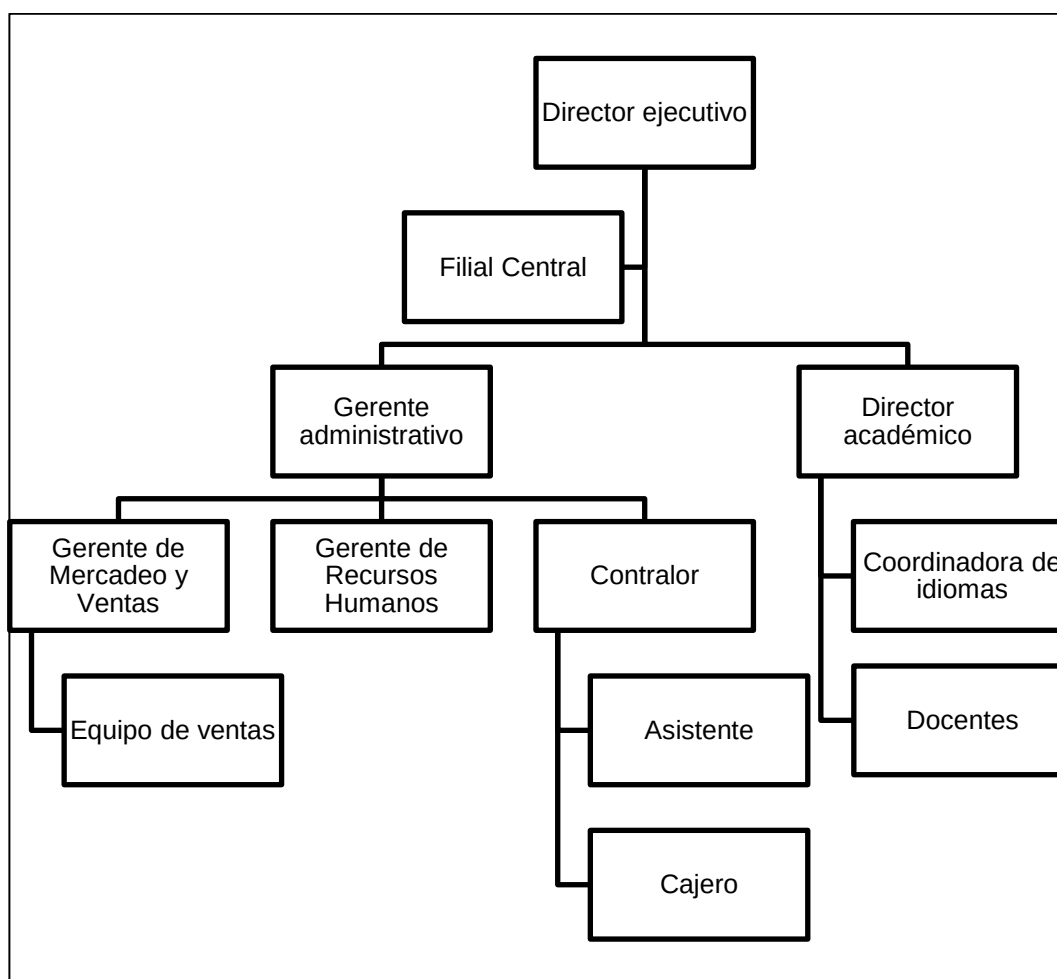
De acuerdo a la revisión de cargas de trabajo que se realicen, se eliminarán puestos, y a la vez, surgirán otros. Para todo puesto modificado y nuevo debe crearse una nueva descripción del mismo.

Las descripciones de puestos aportan datos útiles sobre los aspectos que pueden estar contribuyendo a una situación inadecuada de carga de trabajo (ver apéndice 5).

4.1.1.3. Jerarquía y organigrama

Derivado de las observaciones se propone el organigrama descrito en la figura 18.

Figura 18. Nuevo organigrama



Fuente: elaboración propia.

4.1.2. Capacitaciones

Para que una institución triunfe, necesita su talento humano altamente capacitado y en aprendizaje continuo.

Los cambios dentro de una institución hacen que las personas reconozcan la importancia de la capacitación, dirección y entrenamiento.

Tabla V. **Cronograma de capacitaciones**

Capacitación	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Proceso interno												
Mercadotecnia												
Cultura organizacional												
Motivacionales												

Fuente: elaboración propia.

4.1.2.1. Proceso interno

Este tipo de capacitaciones son necesarias cuando hay procesos de cambio en las empresas. Ayudan a comprender la transición y por qué se está realizando.

Las ventajas de realizar este tipo de capacitaciones es que los trabajadores de las empresas aceptan y reciben el cambio con mejores actitudes comparado con personas a las cuales son inducidas sin ningún tipo de explicación, ni razón, lo cual se traduce en una mejor atención al cliente.

4.1.2.2. Mercadotecnia

La ESI deberá comunicar a sus clientes internos las estrategias de mercadeo a seguir, capacitando al personal involucrado para garantizar su ejecución.

Se considera que dichas capacitaciones son de vital importancia para la imagen que ESI quiere reflejar ante sus clientes externos.

4.1.2.3. Cultura organizacional

Estas capacitaciones deben ser talleres de profunda reflexión, en donde el personal de la organización aprenderá a alcanzar los objetivos organizacionales y personales mediante la reafirmación de valores, generando con esto un sentido de pertenencia a la institución.

La identificación de una cultura, por parte de los colaboradores de una empresa, es vital para comprometerse y actuar de acuerdo con los valores de una organización.

En la evaluación anual debe incluirse el rubro de compromiso con la institución e identificación con los valores de la empresa. Esto lo medirá cada jefe inmediato cuantitativamente.

4.1.2.4. Motivacionales

Los seres humanos son más productivos y se sienten más comprometidos, cuando viven ambientes que estimulan, motivan e incentivan, promoviendo la lealtad y el sentido de pertenencia.

Estas capacitaciones deben estar dirigidas a mejorar las actitudes, encausando los esfuerzos hacia metas comunes, al éxito, sin dejar de lado la importancia de las metas personales de cada uno. También debe considerar la motivación, las relaciones humanas y el trabajo en equipo como un proceso que requiere de mantenimiento constante.

4.2. Procesos para el cliente externo

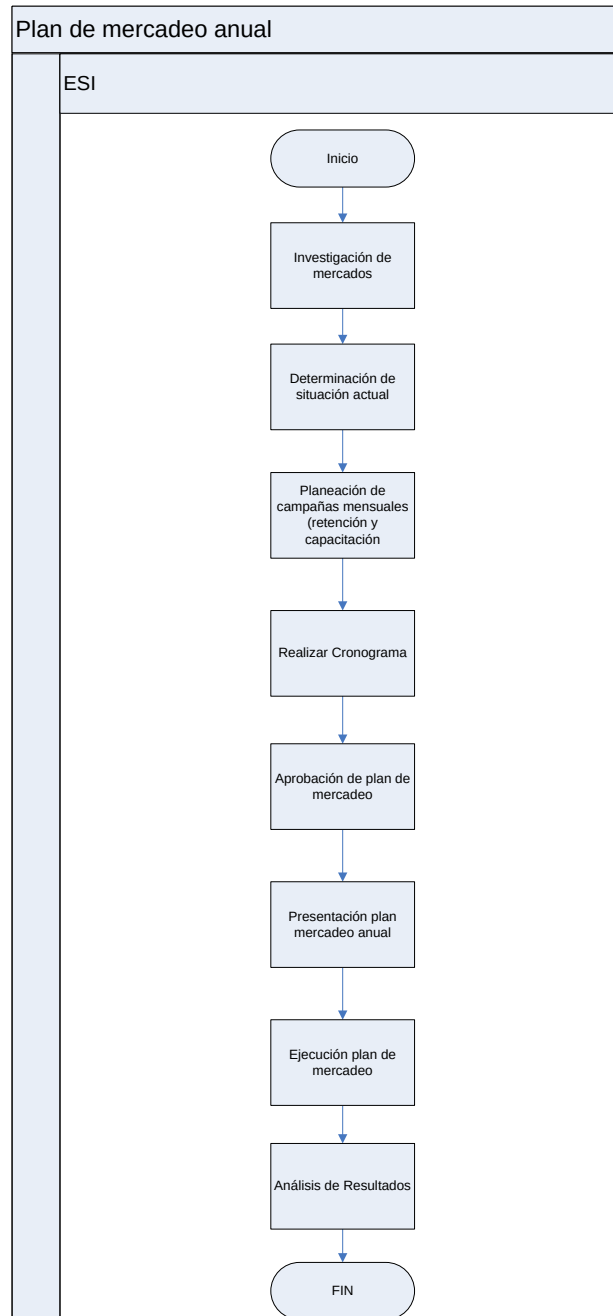
Referente a los sistemas actuales se presenta en la tabla VI el procedimiento de planeación anual de *marketing* y en la figura 19 se ilustra el diagrama de flujo del mismo.

Tabla VI. **Procedimiento planeación anual de *marketing***

No.	Actividad principal	Tareas	Responsable
1	Investigación de mercados	Trabajo de campo, entrevistas, estudios de mercado (compra), estadísticas y tendencias de años anteriores y futuros	Gerente de mercadeo
2	Determinación de situación actual	Análisis de resultados de investigación de mercados	Gerente de mercadeo
3	Planeación de campañas mensuales (retención y captación)	Análisis de medios, inversión, rentabilidad	Gerente de mercadeo
4	Ralizar cronograma	Distribuir las campañas a lo largo del año	Gerente de mercadeo
5	Aprobación de plan de mercadeo	Revisión de plan de mercadeo	Gerente administrativo
6	Presentación plan mercadeo anual	Reunión con vendedores e involucrados para presentar plan de mercadeo	Gerente de mercadeo
7	Ejeción plan de mercadeo	Realizar todas las campañas en los meses previstos	Gerente de mercadeo
8	Análisis de resultados	Revisar resultados: ROI, rentabilidad, tendencias	Gerente de mercadeo

Fuente: elaboración propia.

Figura 19. **Diagrama de flujo proceso plan de mercadeo anual**



Fuente: elaboración propia.

4.2.1. Precio, promoción o publicidad

Se propone reforzar la comunicación de la institución a través de medios masivos y teniendo contacto directo con el cliente externo.

4.2.1.1. Ventajas académicas

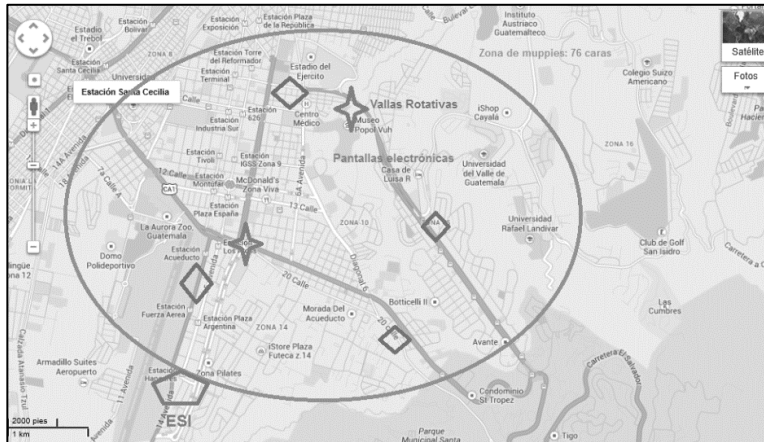
Se tendrá una fuerte inversión en campaña publicitaria, resaltando las ventajas académicas de ESI. Esta durará no más de un mes, con énfasis en lo siguiente:

- Metodología de estudio a través de resolución de casos
- Preparación de catedráticos
- Duración del pénsum
- Rebajas en inscripciones
- Escuela de inglés
- Seguridad, entre otros
- Imagen

Esta campaña debe incluir:

- Cuatro vallas: rotativas en zonas 10 y 14.
- Mupis: 76 caras distribuidos en zonas 14, 15, 16 y 10.
- Radio.
- Pantallas electrónicas: contratación de 2 pantallas (Obelisco y zona 15).
- Gráficos de piso: estos deben ser colocados en centros comerciales de alta frecuencia.

Figura 20. Mapa de ubicaciones vallas, mupis



Fuente: www.googleearth.com.

4.2.1.2. Material de apoyo informativo

Contar con el material de apoyo en *brochures*, para dar a conocer la ESI mediante actividades de contacto directo con el cliente (BTL) para complementar la campaña publicitaria. Estos deben incluir:

- Misión
- Visión
- Objetivos
- Filosofía
- Historia
- Antecedentes
- Programa académico
- Información de catedráticos y metodologías de aprendizaje

- Formas de pago y financiamientos
- Ventajas sobre otras universidades

Este material debe ser entregado en lugares de alta frecuencia y también en las instalaciones de la ESI.

La ESI debe brindar a sus futuros estudiantes la explicación detallada de los programas en panfletos disponibles en el centro informativo. La información mínima que dichos panfletos deben contener es:

- Nombre del programa
- Objetivo del programa
- Materias que componen el programa
- Inversión

También debe entregarse papelería de inscripción para orientar al estudiante, con la siguiente información:

- Hoja individual y formal de requisitos(debe incluir información de idiomas).
- Hoja de información del estudiante.
- En caso de financiamiento, hoja de contrato extendida por los respectivos bancos donde se establece datos del deudor, codeudor y el monto de la deuda en años.

Es de suma importancia realizar un calendario de charlas informativas para promover el resto de programas de la ESI.

4.2.1.3. Creación de puesto asistente informativo

Al colocar kioscos en centros comerciales. Se aprovecha la afluencia de gente en ellos obteniendo una alta probabilidad de informar al mercado meta. (Comunicación directa).

Estos kioscos deben brindar todo tipo de información relacionada con la ESI, asimismo, con material publicitario y de apoyo que pueda ser entregado a las personas que se acerquen.

También se debe crear un puesto informativo dentro de la universidad para que los estudiantes puedan pedir cualquier tipo de información (horarios, catedráticos, notas, carreras, etc.). El espacio físico ideal sería un cubículo pequeño.

Figura 21. Imagen de kiosko informativo



Fuente: www.vitrinasexhibidores.com. Consulta: 5 de abril del 2014.

4.2.1.4. Inversión y formas de pago

Para mejorar este aspecto se realizará lo siguiente:

- Estipular un rango de días a principio de mes para hacer el pago mensual del programa que curse.
- Realizar la explicación de los programas ofertados a los posibles alumnos, por parte de la fuerza de ventas, realizando una comparación de los costos de ESI versus programas de maestrías similares.
- Hacer negociaciones con distintos bancos para obtener créditos y financiamientos en años, ya que muchos estudiantes no tienen la capacidad de pagar su maestría cada mes o al contado.
- Implementar descuentos de pronto pago.

4.2.1.5. Acreditación

Retroalimentar al estudiante acerca de la acreditación internacional. Puede considerarse como uno de los mayores beneficios *versus* otras universidades.

El título será reconocido por cualquier institución y la remuneración en salario podrá ser evaluada acorde al nivel establecido.

4.2.2. Producto y personal

Se presenta un enfoque de mejora con uso de herramientas tecnológicas apoyado con el involucramiento del personal docente.

4.2.2.1. Información de carreras

El estudiante deberá tener acceso a toda información relacionada con su carrera. Es importante implementar lo siguiente:

- Portal en línea: necesario para que el estudiante revise documentos, presentaciones, tareas, cronogramas de curso, fechas de evaluaciones, notas, correos de los catedráticos, noticias de la universidad, chat, biblioteca virtual. Se pagará una cuota mensual para el mantenimiento y ejecución de programas.
- Diagrama de carreras en hojas PVC a *full color*: ejecutar un diagrama por carrera de la secuencia de cursos en función del tiempo. Estas hojas deben estar disponibles a los estudiantes en el puesto informativo de la ESI.

Figura 22. Ejemplo de diagrama de carrera

	6	7	8	9	10
1	200 5 ING. ELECTRICA 1 • 114 192	202 5 ING. ELECTRICA 2 • 210 656 5 ADMINISTRACION DE EMPRESAS 1 • 150 Cr.	601 5 INVESTIGACION DE OPERACIONES 1 • 090 204 6 CIRCUITOS ELECTRICOS 1 • 132 114 511 6 MANTENIMIENTO DE HOSPITALES 1 • 511 702 4 INGENIERIA ECONOMICA 2 • 700	634 6 INGENIERIA DE MÉTODOS • 632 603 5 INVESTIGACION DE OPERACIONES 2 • 601 258 4 MAQUINAS HIDRAULICAS • 252 513 5 MANTENIMIENTO DE HOSPITALES 2 • 511 508 5 MANTENIMIENTO DE EQUIPO • 520 630 5 INGENIERIA DE LA PRODUCCION • 165 Cr.	512 3 INSTRUMENTACION • 202 516 526 510 3 INSTALACIONES MECANICAS • 508 526 515 5 MANTENIMIENTO DE HOSPITALES 3 • 513 458 5 MECANICA DE SUELOS • 300 642 3 SEGURIDAD E HIGIENE INDUSTRIAL • 202 232 6 ELECTRONICA 1 • 204 462
2			524 6 DISEÑO DE MAQUINAS 1 • 302 462	306 6 ANÁLISIS ESTRUCTURAL • 302 530 3 MECANISMOS • 172 462 526 6 DISEÑO DE MAQUINAS 2 • 524	532 5 VIBRACIONES • 530 528 6 DISEÑO DE MAQUINAS 3 • 526
3	390 5 TERMODINAMICA 1 • 250	392 5 TERMODINAMICA 2 • 390 538 4 GEOFISICA DEL PETRÓLEO • 134 152 171	252 6 HIDRAULICA • 250 506 5 PLANTAS DE VAPOR • 392 632 6 INGENIERIA DE PLANTAS • 850 732	335 3 GESTION DE DESASTRES • 632 502 5 REFRIGERACION Y AIRE CONDICIONADO • 392 288 4 INSTRUMENTACION Y CONTROL • 190 Cr.	504 5 MOTORES DE COMBUSTION INTERNA • 392
4	300 5 RESISTENCIA DE MATERIALES 1 • 114 171 452 5 CIENCIA DE LOS MATERIALES • 152	302 5 RESISTENCIA DE MATERIALES 2 • 300 520 3 PROCESOS DE MANUFACTURA 1 • 452	304 4 RESISTENCIA DE MATERIALES 3 • 302 454 6 METALURGIA Y METALOGRAFIA • 452 522 3 PROCESOS DE MANUFACTURA 2 • 520		
5	122 4 MATE APLICADA 4 • 118 120 6 MATE APLICADA 2 • 118 156 6 FISICA 1 • 154			792 4 SEMINARIO DE INVESTIGACION • 200 Cr. Obligatorio a partir del segundo semestre del 2010	
6	090 3 PROGRAMACION DE COMPUTADORAS 1 • 114 732 662 3 LEGISLACION 1 • 90Cr. 536 5 PERFORACION DE POZOS 1 • 491 474	092 4 PROGRAMACION DE COMPUTADORAS 2 • 090 650 3 CONTABILIDAD 1 • 90Cr.		001 4 ÉTICA PROFESIONAL • 200 Cr. 2037 PRÁCTICA FINAL • 2036 200Cr.	636 5 DISEÑO DE LA PRODUCCION • 634 710 6 PLANEAMIENTO • 190Cr.
7	022 PSICOLOGIA INDUSTRIAL • 90 Cr. 662 LEGISLACIÓN 1 • 90 Cr.	658 ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL • 022 664 LEGISLACIÓN 2 • 662	656 ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS 1 • 150 Cr.	657 ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS 2 • 656 001 ÉTICA PROFESIONAL • 200 Cr.	

Fuente: http://emecanica.ingenieria.usac.edu.gt/sitio/wp-content/subidas/ingenieria_mecanica.jpg. Consulta: 5 de abril del 2014.

- Envío de recordatorios por medio de correo a los estudiantes con el nombre y temario de la materia que dará inicio.

4.2.2.2. Retroalimentación a estudiantes

Para mejorar la comunicación con el estudiante es necesario tomar las siguientes medidas:

- Debido a que no se conoce la trayectoria profesional de los catedráticos que impartirán las clases. La ESI debe enviar el currículum de los catedráticos que estarán dictando los futuros cursos para respaldar las competencias de los mismos. También los catedráticos al iniciar sus cursos deben presentarse describiendo su preparación académica y experiencia.
- La ESI debe establecer como norma la retroalimentación de las notas parciales de todas las clases, para que el estudiante esté informado de los resultados de sus evaluaciones con el propósito de mejorar su rendimiento. También deberán informar semanalmente del porcentaje de asistencia y el puesto ocupado por los estudiantes en el curso.
- Al iniciar las clases los catedráticos deberán explicar la ponderación de las actividades de los cursos.
- Los catedráticos deberán de compartir información como número de teléfono y correo electrónico donde el estudiante pueda comunicarse con él en horarios hábiles fuera del salón de estudio.

4.2.3. Plaza

Es importante realizar varios cambios para acondicionar el lugar donde el cliente externo percibe el servicio. Este es uno de los puntos más importantes, ya que el estudiante debe sentirse cómodo y a gusto. (Ver figura 13 y apéndice 4).

4.2.3.1. Instalaciones

La instalación de la ESI es un edificio de 4 niveles con 8 salones cada uno. Las instalaciones educativas deben contar con la suficiente ventilación, iluminación y espacios. Las aulas son espacios para un grupo de 15 personas; como máximo.

La ESI no cuenta con salones ni auditoriums para presentaciones o exposiciones de gran audiencia, por lo que se debe tomar en cuenta remodelar un nivel para unir salones y hacerlos más espaciosos y poder tener actividades con un mayor número de asistentes.

4.2.3.2. Espacio físico de estudios y recreación

Se necesitan espacios físicos donde los estudiantes puedan reunirse a resolver tareas o realizar investigaciones relacionadas con las materias de su programa de estudio. Este sitio debe contar con las condiciones necesarias para que los estudiantes puedan sentirse a gusto. Para cumplir con las expectativas del estudiante es necesario contar con lo siguiente:

- Mesas cómodas y amplias con sus respectivas sillas para 75 personas
- Conexión para 25 laptops

- Luz adecuada.
- Conexión inalámbrica de internet.
- La cafetería debería de ser lo suficientemente espaciosa, para que no se hagan filas entre los pasillos. El espacio ideal es de 6 x 6 metros. También deberá contener un menú más amplio de comida y bebidas de servicio rápido.

4.2.3.3. Centro de cómputo

Un salón de cómputo es fundamental en cualquier centro educativo. Se requiere de diez computadoras, una impresora y un equipo de empastado para cubrir las necesidades del cliente externo.

4.2.3.4. Librería

En el mismo salón donde se encuentre el centro de cómputo, se establecerá una librería donde se ofrecerá los materiales básicos y textos establecidos en los programas de estudio.

4.2.3.5. Seguridad industrial

Invertir en material de seguridad industrial. Cada nivel debe poseer lo siguiente:

- Extintores tipo A y C.
- Letreros con señales de salidas de emergencia en caso de algún episodio de pánico. Las medidas sugeridas son de 0,5 X 0,5 metros.
- Letreros de precaución (piso mojado, peso máximo en elevador).

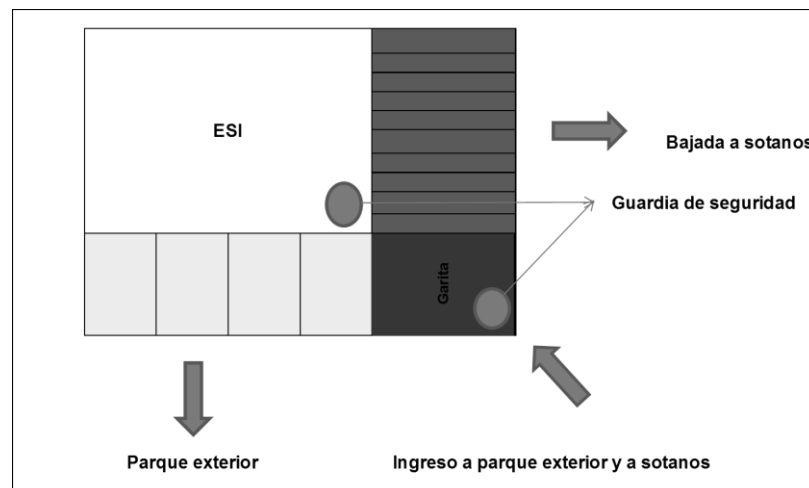
Realizar simulacros contra incendios y temblores, para prevenir la pérdida de calma si se presenta uno de estos.

4.2.3.6. Seguridad corporativa

Reubicar los guardias de seguridad. Las áreas donde se necesita del apoyo de seguridad son:

- Parqueo del edificio
- Parqueo fuera de edificio
- Recepción

Figura 23. Croquis de seguridad corporativa



Fuente: elaboración propia.

Es importante contar con un guardia de seguridad en el ingreso de la garita, entrada al edificio y en cada sótano. En total serían 6 guardias.

4.2.4 Análisis costo beneficio

Se pretende determinar la conveniencia del proyecto mediante la enumeración y valoración en términos monetarios de todos los costos y beneficios derivados directa e indirectamente.

Tabla VII. **Plan de marketing**

Descripción	Comentarios	Q1	Q2	Q3	Q4	Total
Vallas móviles	Por las vallas en zona 10, 12, 13, 14, 15, 16	Q.52 000.00	Q.52 000.00	Q.0.00	Q.52 000.00	Q.156 000.00
Mupis	76 caras distribuidas en la capital	Q.75 000.00	Q.75 000.00	Q.0.00	Q.75 000.00	Q.225 000.00
Radio	Pauta en yo's sferal	Q.39 000.00	Q.39 000.00	Q.0.00	Q.39 000.00	Q.117 000.00
Pantallas electrónicas	1 pantalla electrónica	Q.15 000.00	Q.0.00	Q.0.00	Q.30 000.00	Q.45 000.00
Graficos de piso	Oakland, Miraflores, Pradera concepción	Q.4 500.00	Q.4 500.00	Q.0.00	Q.9 000.00	Q.18 000.00
Programas educativos	5000 mensuales	Q.5 370.00	Q.5 370.00	Q.5 370.00	Q.5 370.00	Q.21 480.00
Brochures	5000 mensuales	Q.7 602.00	Q.7 602.00	Q.7 602.00	Q.7 602.00	Q.30 408.00
Papejería de inscripción	150 mensuales	Q.1 237.50	Q.1 237.50	Q.1 237.50	Q.1 237.50	Q.4 950.00
Charlas informativas	4 charlas al año	Q.6 088.75	Q.6 088.75	Q.6 088.75	Q.6 088.75	Q.24 355.00
Kioskos	Oakland, Miraflores, Pradera concepción	Q.5 000.00	Q.2 500.00	Q.5 000.00	Q.2 500.00	Q.15 000.00
Diagrama de carreras	300 mensuales	Q.1 000.00	Q.1 500.00	Q.1 500.00	Q.1 500.00	Q.5 500.00
Mantto y programas a pag. Web		Q.525.00	Q.525.00	Q.525.00	Q.525.00	Q.0.00
Seguridad industrial	Exámenes y letrens	Q.0.00	Q.0.00	Q.0.00	Q.12 000.00	Q.12 000.00
Total		Q. 212 323.25	Q.195 323.25	Q.27 323.25	Q.241 823.25	Q.674 693.00

Fuente: elaboración propia.

Tabla VIII. **Detalle de nómina**

	Cantidad	Sueldo	Total
Maestros	15	Q. 12 000,00	Q.180 000,00
Director ejecutivo	1	Q. 25 000,00	Q. 25 000,00
Gerente administrativo	1	Q. 12 000,00	Q. 12 000,00
Gerente Mercadeo y Ventas	1	Q. 20 000,00	Q. 20 000,00
Vendedores	3	Q. 8 000,00	Q. 25 000,00
Director académico	1	Q. 15 000,00	Q. 15 000,00
Gerente de RRHH	1	Q. 7 000,00	Q. 7 000,00
Asistente	1	Q. 4 000,00	Q. 4 000,00
Contralor	1	Q. 11 000,00	Q. 11 334,00
Cajero	1	Q. 4 500,00	Q. 4 500,00
Coordinadora de idioma	1	Q. 9 000,00	Q. 9 000,00
Total sueldo			Q.313 334,00

Fuente: elaboración propia.

Tabla IX. **Detalle depreciación**

Activos	Valor	Depreciación	Total depreciación
Edificio	Q.19 256 250,00	20	Q. 80 234,38
Terreno	Q. 2 370 000.00	--	
Pizarrones	Q. 25 200,00	5	Q. 420.00
Equipo cómputo	Q. 173 000,00	3	Q. 4 805,56
Cañoneras	Q. 90 000,00	3	Q. 2 500,00
Escritorios profesores	Q. 41 800,00	5	Q. 696,67
Mesas y sillas	Q. 20 000,00	5	Q. 333,33
Mobiliario y equipo	Q. 207 500,00	5	Q. 3 458,33

Fuente: elaboración propia.

Tabla X. Estado de resultados

	Mensual	Mensual	Mensual
Ingreso			
Inscripcione	Q.4	Q.7	Q.9
Mensualidade	Q.546	Q.780	Q.897
Total	Q.550	Q.787	Q.906
Gasto			
Amortizaciones			
Mobiliario y	Q.4	Q.4	Q.4
Equipo	Q.7	Q.7	Q.7
Edificio	Q.80	Q.80	Q.80
Total amortizaciones y	Q.92	Q.92	Q.92
Salario			
Administración y	Q.140	Q.140	Q.140
Docente	Q.108	Q.180	Q.216
Venta	Q.24	Q.36	Q.48
Coordinadore	Q.9	Q.9	Q.9
Total	Q.281	Q.365	Q.413
Servicios			
Agu	Q.600,0	Q.600,0	Q.600,0
Lu	Q.8	Q.8	Q.8
Teléfon	Q.2	Q.2	Q.2
Interne	Q.1	Q.1	Q.1
Total Servicios	Q.12	Q.12	Q.12
Mercade	Q.19	Q.56	Q.64
Gastos			
Material	Q.2	Q.2	Q.2
Conserje	Q.22	Q.22	Q.22
Segurida	Q.23	Q.23	Q.23
Seguro	Q.11	Q.11	Q.11
Mantenimiento	Q.7	Q.7	Q.7
Total Gastos	Q.66	Q.66	Q.66
Total	Q.472	Q.592	Q.649
UAI	Q.78	Q.194	Q.256
Interese	Q.75	Q.75	Q.75
UAI	Q.2	Q.118	Q.180
Impuesto	Q.804,1	Q.36	Q.56
Utilidad	Q.1	Q.82	Q.124

Fuente: elaboración propia.

Donde el valor actual de los ingresos (VAI) es Q.8 770 745,97, el Valor Actual de los Costos de Inversión (VAC) es Q.5 5573 038,13, dando como resultado un índice neto de rentabilidad o B/C de 1,57. Esto quiere decir que, por cada quetzal invertido obtendrán Q.0,57, por lo que se puede decir que el proyecto es rentable.

4.2.5. Punto de equilibrio

El punto de equilibrio estudia la relación que existe entre costos y gastos fijos, costos y gastos variables, volumen ventas y utilidades operacionales.

Figura 24. **Fórmula punto de equilibrio**

$$PE_{unidades} = \frac{CF}{PV_q - CV_q}$$

Fuente: <http://www.pymesfuturo.com/puntodeequilibrio.htm>. Consulta: mayo de 2015.

Donde:

Costos fijos son todos los rubros relacionados con la producción del servicio como: salarios, servicios básicos y gastos de mercadeo. El precio de venta unitario es el valor de la carrera mensual y el costo variable unitario son los gastos varios dividido el promedio mensual de estudiantes.

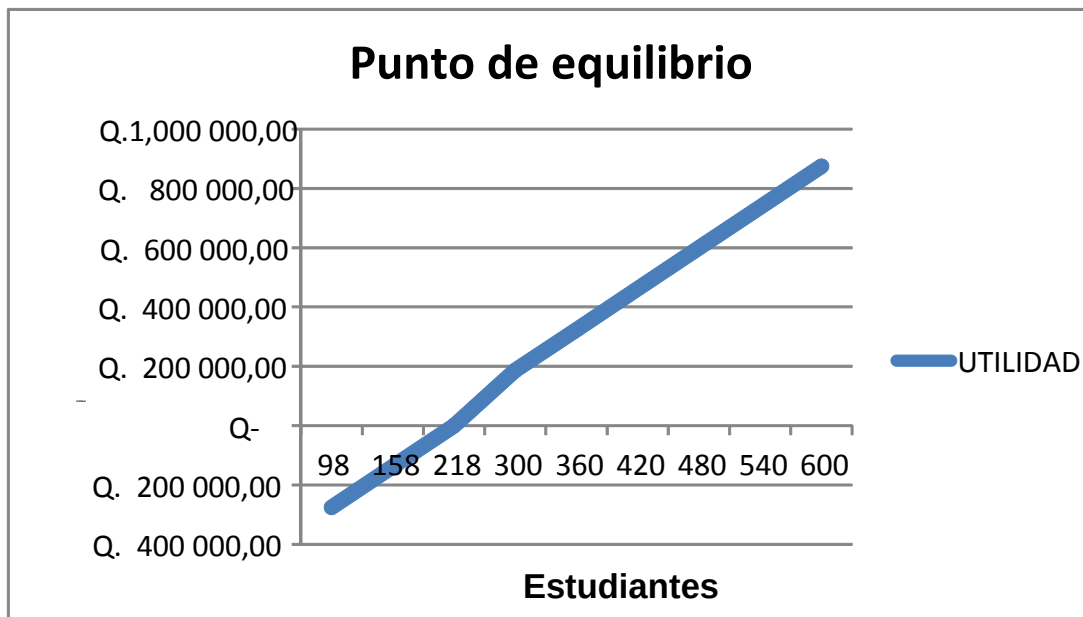
Tabla XI. **Variables de fórmula punto de equilibrio**

CF	Costos fijos	Q.500 392,54
PVq	Precio de venta unitario	Q. 2 600,00
CVq	Costo variable unitario	Q. 308,14
PE	Punto de equilibrio	Q. 218,33

Fuente: elaboración propia.

El punto de equilibrio se encuentra en 218 estudiantes, esto quiere decir que la institución podría tener esta cantidad de estudiantes sin generar pérdida.

Figura 25. **Punto de equilibrio**



Fuente: elaboración propia.

5. SEGUIMIENTO Y MEJORA CONTINUA

La Escuela Superior Internacional es una institución comprometida con la calidad de los servicios que ofrece. Para ello debe dar seguimiento a todos los procesos que se implementen. Estos deben ser medidos por medio de los siguientes índices:

- Satisfacción del cliente (ISC): su medición se realizará por medio de encuestas esperando una satisfacción mínima del 80 por ciento. En otras universidades privadas el ISC mínimo es del 70 por ciento. En la ESI se busca un 10 % más de satisfacción para superar las expectativas
- Retención de estudiantes: medida haciendo comparativos trimestrales de ingresos y salidas de estudiantes.
- Efectividad de campañas promocionales: se medirá por medio del ROI.

5.1. Sistemas de información

Es imprescindible poner en marcha mecanismos de control que midan su calidad. La variabilidad de estos debe estar entre los márgenes aceptables.

Su control será hará de la siguiente manera:

- Estableciendo un número de horas obligatorias al estudiante por mes en el portal.
- Medir número de ingresos a la página mensualmente.
- Contabilizar la estadía en horas en la página mensualmente.

La división de los últimos dos deberá dar como resultado el número de estudiantes promedio de la ESI para ser un sistema efectivo. Puede tomarse un rango de variabilidad de (+-) 5 por ciento.

5.1.1. Actualizaciones de página web y centro informativo

Es necesario tener un control semanal sobre las actualizaciones y mantenimientos de la página web. Estas son herramientas de apoyo al estudiante, por lo que deberán ser accesibles e innovadoras.

Si la efectividad es la deseada, la valoración integral del proceso será satisfactoria para el cliente. Su medición se realizará de dos formas:

- Actualizaciones: realizarse dos a la semana. El responsable será el equipo de mantenimiento de página web y portal.
- Mantenimientos de la página web: debe existir una pestaña de sugerencias y quejas en la página. Contar con menos de 90 quejas al mes. El gerente de Mercadeo será el encargado de asignar al responsable de cada queja para su resolución.

5.1.2. Portal

Para dar valor agregado a los servicios que ofrece el portal, se deberá incluir la sección de transacciones electrónicas. Con este servicio, el estudiante por medio del uso de internet y una computadora, podrá efectuar diversos pagos (matrícula, mensualidad, mora, entre otros). Los beneficios de aplicar este servicio, será la liberación de filas en el centro de pago.

5.2. Cursos en línea

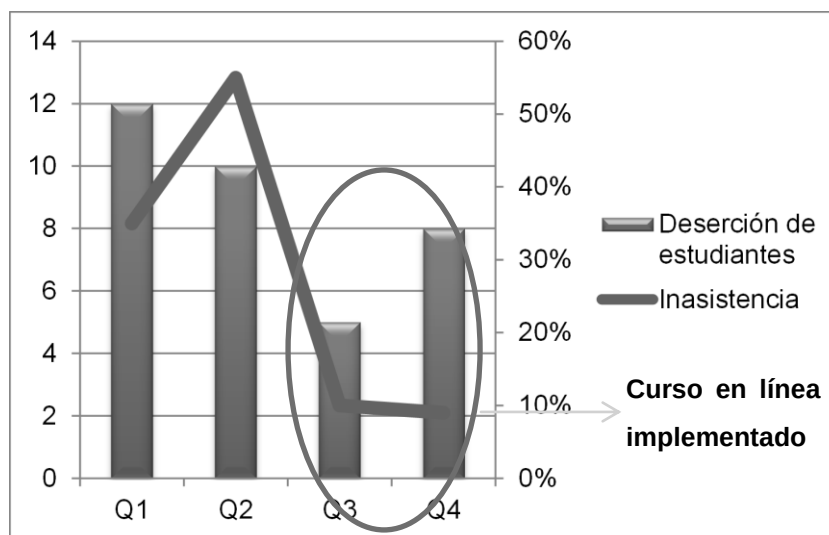
En la actualidad, muchas universidades han implementado los cursos en línea debido a las complicaciones que tienen los estudiantes para asistir a clases (trabajo, familia, entre otros). La asistencia deberá ser obligatoria y medida en el portal por medio de programas o algoritmos ajustados al portal.

Los cursos en línea deberán incluir lo siguiente:

- Asistencia obligatoria y su medición se hará por medio del encargado del portal que mandará reportes quincenales a los catedráticos.
- Pruebas cortas de 30 minutos.
- Días específicos para resolución de dudas.

La tendencia en los últimos dos trimestres será la disminución de la deserción e inasistencia de los estudiantes.

Figura 26. **Deserción e inasistencia de estudiantes**



Fuente: elaboración propia.

La implementación de los cursos en línea reducirá la deserción de estudiantes en un 42 por ciento al final del año.

5.3. Biblioteca

Las condiciones actuales del edificio, se deberá adaptar la biblioteca. Por el tamaño de los salones, esta será de 6 x 6, pero en sí, contar con los textos utilizados en los programas de estudios. Es importante tener un sistema de control de libros para evitar pérdidas y responsabilizar al estudiante del cuidado del mismo.

5.4. Control del proceso mercadológico

Es necesario llevar un control del proceso mercadológico para poder revisar que tan eficiente ha sido este en el transcurso del tiempo. Este control debe ser cuantitativo y cualitativo.

5.4.1. Encuestas

Se deben realizar encuestas cada seis meses, para definir estrategias de mejoras.

Tabla XII. **Cronograma de encuestas**

Encuesta	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Encuesta de promoción, publicidad y precios												
Encuesta de producto y personal												
Encuesta plaza												

Fuente: elaboración propia.

5.4.2. Entrevistas

Realizar entrevistas a los estudiantes con el fin de conocer la percepción que tienen acerca de los cambios realizados, esto dará una visión más amplia sobre los puntos a reforzar. Es importante la retroalimentación del estudiante, ya que ellos son los que tienen el contacto directo con el servicio.

5.5. Buzón de comentarios y sugerencias

En el centro informativo deberá existir un buzón de sugerencias. Este estará disponible para cualquier persona, desde un estudiante hasta un catedrático y puede ser totalmente anónimo. Al final de cada mes se revisarán las sugerencias y se agruparán acorde a temas en común, para luego establecer foros en Junta Directiva que ayuden a resolver el problema o implementar una mejora.

6. MEDIO AMBIENTE

Los problemas ambientales se han hecho presentes en la sociedad y la demanda es cada vez más para las empresas con el objetivo del entorno en el que desarrollan sus actividades. Tanto como el cliente interno y el externo deben de hacer conciencia sobre este tema.

6.1. Ahorro de insumos

Tener una cultura de ahorro de insumos dentro de la institución. Esta puede ser implementada fácilmente y a corto plazo, generando un reglamento interno.

6.1.1. Energía eléctrica

Actualmente se gasta de energía eléctrica según se muestra en la tabla XIII:

Tabla XIII **Desglose de gasto de energía**

Bombas de agua	Q. 800,00
Elevadores	Q.1 200,00
Iluminación interna	Q.2 800,00
Iluminación externa	Q.1 200,00
Aire acondicionado	Q.2 000,00
Total	Q.8 000,00

Fuente: elaboración propia.

El 35 por ciento del gasto de energía eléctrica proviene de la Iluminación interna y el 25 por ciento del aire acondicionado, por lo cual estos son puntos a reducir.

El reglamento debe incluir lo siguiente:

- Al abandonar las instalaciones deben apagarse las luces (hora de almuerzo y salida).
- Todas las computadoras deben de configurarse en ahorro de energía.
- El aire acondicionado debe permanecer apagado en épocas de frío y en horas no hábiles de trabajo.

6.1.2. Papel

El reglamento para la utilización del papel debe incluir lo siguiente:

- Proveer al trabajador cuadernos de papel reciclado.
- Evitar impresiones de papel cuando se puede canalizar la información vía electrónica.
- Recopilar toda basura de papel y reciclarla.
- Contabilizar el uso de hojas por trabajador.

6.2. Desarrollo de la campaña ambiental

Es necesario el desarrollo de una campaña ambiental, donde el principal objetivo será hacer conciencia a los trabajadores del impacto ambiental actual que se está sufriendo y que estos sean los líderes de la misma.

6.2.1. Recopilación de ideas innovadoras

Iniciar con reuniones periódicas donde tendrán que asistir todos los empleados. La agenda deberá incluir:

- Lluvia de ideas
- Selección de idea
- Organización y ejecución de idea
- Medición

Tabla XIV. Cronograma de actividades campaña ambiental

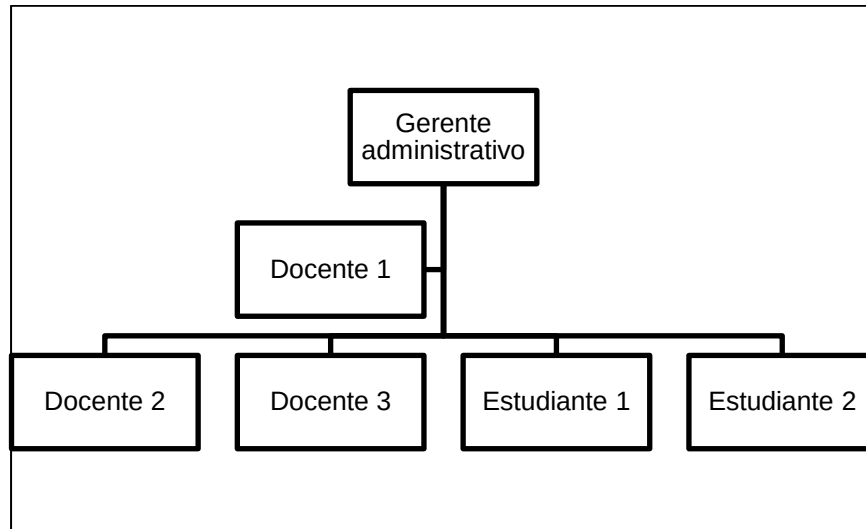
Actividad	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Lluvia de ideas												
Selección de idea												
Organización												
Ejecución												
Medición												

Fuente: elaboración propia.

6.2.2. Creación de grupo ambientalista

Crear un comité ambiental encargado de darle seguimiento a la campaña ambiental. Este debe ser integrado por personal administrativo, académico y estudiantil.

Figura 27 **Organigrama grupo ambientalista**



Fuente: elaboración propia.

6.3. Análisis costo\beneficio

No se incurrirá en ningún gasto para esta campaña de medio ambiente. Se obtiene ahorros de un 15 por ciento en papel y 30 por ciento en energía eléctrica.

Tabla XV. **Ahorro insumos primer mes**

Mes	Papel	EE	% Ahorro papel	% Ahorro EE
Mes 0	Q.2 000,00	Q.8 000,00	0	0
Mes 1	Q.1 800,00	Q.6 800,00	10	15
Mes 2	Q.1 700,00	Q.6 600,00	15	18

Fuente: elaboración propia.

Es de suma importancia poner en marcha los reglamentos antes mencionados y crear la cultura de concientización, tanto para el cliente interno como para el externo, y así, obtener ahorros de hasta un 15 por ciento en papel y 18 por ciento de energía eléctrica en el transcurso de dos meses.

CONCLUSIONES

1. El perfil del estudiante ideal de ESI son hombres y mujeres profesionales, entre 30 – 45 años, pertenecientes a una familia en un rango socio-económico AB – C2 y económicamente activo.
2. ESI cuenta con una acreditación internacional que permite al profesional graduado hacer válido su título en cualquier parte del mundo, esto hace que no exista límite en la visión de crecimiento de los mismos. Los horarios pueden ser adaptados según a conveniencia del profesional.
3. En desventaja, la ESI carece de planes de becas y/o financiamiento, comunicación en medios masivos e instalaciones con un espacio muy limitado.
4. Según los resultados de las encuestas y entrevistas se observó que el personal exige una mejor distribución de cargas de trabajo. Esto se debe a que la estructura organizacional hace que los procesos internos no sean funcionales y por ende, el cliente externo percibe debilidades en la institución.
5. El estudiante de ESI desea tener acceso a herramientas tecnológicas que hagan más fácil las gestiones administrativas.

6. La implementación de los cursos en línea reducirá la deserción de estudiantes en un 42 por ciento al final del año. La inasistencia promedio fue 10 por ciento en los 2 últimos trimestres de este.
7. Se observó que es importante implementar en el portal una sección en donde los estudiantes puedan realizar gestiones administrativas como: pagos, asignación de cursos, verificar notas, consultar programas, recibir comunicación, entre otros.
8. Se estarán redistribuyendo las áreas comunes para brindar al estudiante un espacio más cómodo dentro del campus.
9. Al crear un comité ambiental, se podrán diseñar programas que hagan conciencia, tanto al cliente interno como al externo, sobre las medidas a tomar para contribuir a la conservación del medio ambiente.

RECOMENDACIONES

1. Crear un programa que incluya opciones de financiamiento, ya sea mediante recursos propios o con el soporte de una institución financiera para ampliar el mercado meta.
2. Para fortalecer las ventajas de la ESI, hacer énfasis en las estrategias de publicidad de medios masivos y actividades directas (BTL) acentuándolo en el último trimestre del año. La captación de nuevos mercados será fundamental. Se sugiere incluir dentro de los planes de mercadeo estrategias de comunicación enfocadas a los adultos profesionales que deseen obtener un título de educación superior.
3. Implementar la estructura propuesta y capacitar a todo el personal sobre sus atribuciones e implicaciones en los procesos internos de la compañía en el momento que este sea ejecutado.
4. Medir la deserción de estudiantes trimestralmente por medio de cuadros comparativos. Dependiendo de los resultados, se deberán realizar modificaciones sobre los procesos de evaluación para comprometer al estudiante a participar activamente en los cursos.
5. Realizar un análisis comparativo a los tres meses de implementado el sistema de pago y gestión de otras actividades en el portal, para poder observar resultados y de acuerdo a estos elaborar planes de acción ejecutables a corto plazo.

6. Utilizar un sistema de medición para determinar el crecimiento de la densidad poblacional. Una vez creado, analizar las tendencias, evaluar la posibilidad de traslado hacia un campus que cuente con espacios más cómodos para todos los estudiantes.
7. Es importante la creación del comité ambiental. Debe tener 6 miembros como mínimo y estar integrado por personal de la institución y estudiantes. Deben reunirse una vez al mes para evaluar el desarrollo, ejecución y resultados de las propuestas.

BIBLIOGRAFIA

1. ÁVILA ÁVILA, Lorena Yvette. *Comunicación y mercadeo, estrategia para la promoción de mapas catastrales a municipalidades*. Trabajo de graduación de Licenciatura en Ciencias de la Comunicación. Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de Ciencias Sociales. 2006. 31 p.
2. BODE GARCÍA, Christian Wilhelm. *Elaboración de un modelo de servicio al cliente en la industria hotelera, caso práctico*. Trabajo de graduación de Licenciatura en Administración de Empresas. Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de Ciencias Económicas. 1998. 69 p.
3. CASTRO PERALTA, Tadeo René. *Calidad total aplicada al mercadeo de productos para una fábrica de duopor*. Trabajo de graduación de Ing. Industrial. Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de Ingeniería. 1997. 34 p.
4. CLELAND, D.; KING, W. *Manual para la administración de proyectos*. México: Compañía Editorial Continental. 1990. 771 p.
5. DÍAZ AZURDIA, CÉSAR ESTUARDO. *Análisis y diseño de un plan de mercadeo aplicado a la empresa Industrias S. A.* Trabajo de graduación de Ing. Industrial. Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de Ingeniería. 1997. 89 p.

6. GIL CATALÁN, ADOLFO AUGUSTO. *Medición de la satisfacción del cliente durante el proceso de compra*. Trabajo de graduación de Licenciatura en Administración de Empresas. Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de Ciencias Económicas, 2002. 112 p.
7. GIL PINEDA, REGINA MARICELA. *Un programa de satisfacción al cliente como una ventaja competitiva sostenible en las empresas de servicio*. Trabajo de graduación de Licenciatura en Administración de Empresas. Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de Ciencias Económicas, 1996. 82 p.
8. KOONTZ, H. *Administración*. 8ª Ed. México: McGraw-Hill. 1985. 758 p.
9. MOTTA LEMUS, FRANCISCO. *Consideraciones sobre mercadeo y publicidad*. Trabajo de graduación de Ing. Industrial. Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de Ingeniería. 2004. 89 p.
10. MINTZBERG, H.; QUIM, J. *Biblioteca de planeación estratégica*. México: Prentice-Hall. 2003. 298 p.
11. NIEBEL, B., FREIVALDS, A. *Ingeniería industrial, métodos, estándares y diseños del trabajo*. 11ª. Ed. México: Grupo Editor Alfa Omega. 2004. 745 p.
12. SELLENAVE, J. *Gerencia y planeación estratégica*. Colombia: Grupo Editorial Norma. 2003. 283 p.

APÉNDICES

Apéndice 1. Encuesta

1. Encuesta para cliente interno



Encuesta No. 1

Por favor conteste las siguientes preguntas:

1. ¿Cree usted que tiene una comunicación eficiente con su jefe?
Si _____ No _____ Explique _____
2. ¿Le da tiempo de terminar su trabajo en horario normal?
Si _____ No _____
3. ¿Cree que las funciones que desempeña son adecuadas a su puesto?
Si _____ No _____ Explique _____
4. ¿Hace horas extras frecuentemente?
Si _____ ¿Cuáles son las razones? _____
No _____
5. ¿Cree que la información fluye adecuadamente entre departamentos?
SI _____ NO _____ Explique _____
6. ¿Cree usted que dentro de su organización se trabaja en equipo?
SI _____ NO _____ Explique _____
7. ¿Cree que las instalaciones son adecuadas para trabajar?
SI _____ NO _____ Explique _____

2. Encuesta de publicidad, promoción y precios



Encuesta No. 2

Por favor conteste las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo se enteró de ESI?
Trifoliales____ **Televisión**____ **Teléfono**____ **Emaling**____ **Redes sociales** ____
2. ¿Conoce las ventajas y desventajas de ESI frente a otras universidades?
Si____ **No**____
3. ¿Conoce los programas de su carrera?
Si____ **No**____
4. ¿Se le brindó una plática y manual de bienvenida?
Si____ **No**____
5. ¿Se le dio a tiempo la papelería de inscripción?
Si____ **No**____
6. ¿Obtuvo información de los requisitos para ingresar?
Si____ **No**____
7. ¿Cómo califica la información de las carreras que ofrece ESI?
Buena____ **Mala**____
8. ¿Se le proporcionó información sobre requisitos del idioma inglés?
Si____ **No**____
9. ¿Recibe noticias sobre ESI?
Si____ **¿En qué medio?**_____ **No**____

3. Encuesta de producto y personal



Encuesta No. 3

Por favor conteste las siguientes preguntas:

1. ¿Tiene acceso a información actualizada de las notas de promoción de sus cursos?
Si_____ No_____
2. ¿Conoce la secuencia del pénsum de clases a desarrollar en su carrera?
Si_____ No_____
3. ¿Se le proporcionó material de apoyo para el desarrollo de sus cursos?
Si_____ No_____
4. ¿Se le proporcionó información sobre el currículo de los catedráticos?
Si_____ No_____
5. Durante el desarrollo de sus cursos, ¿se le proporciona información sobre notas de trabajos y tareas?
Si_____ No_____
6. ¿Obtiene retroalimentación por parte de sus catedráticos acerca de tareas y proyectos?
Si_____ No_____
7. ¿Le gustaría contar con un portal electrónico que le facilite material de apoyo, información y tareas al igual que otras universidades?
Si_____ No_____
8. ¿Considera usted algún otro medio informativo para el desarrollo de sus cursos?
Si_____ Cuáles_____ No_____

4. Encuesta para definir plaza



Encuesta No. 4

Por favor conteste las siguientes preguntas:

1. ¿Cuenta con espacio físico para realizar tareas o estudios en grupo?
Si _____ No _____
2. ¿Cree que las instalaciones son adecuadas para recibir sus clases?
Si _____ No _____
3. ¿Cree que hay suficientes servicios sanitarios en las instalaciones?
Si _____ No _____
4. ¿Cree que los servicios sanitarios están suficientemente acondicionados?
Si _____ No _____
5. ¿Cree que las instalaciones cuentan con suficiente seguridad?
Si _____ No _____
6. ¿Está de acuerdo con la tarifa de parqueo de Q.25,00?
Si _____ No _____
7. ¿Desearía contar con aire acondicionado en las aulas?
Si _____ No _____
8. ¿Cree que las instalaciones están debidamente señalizadas?
Si _____ No _____

Fuente: elaboración propia.

Apéndice 2. Formulario

1. Formulario para Análisis y Descripción de Puestos

I. <u>INFORMACIÓN GENERAL</u> TITULO DEL PUESTO: Grupo Logístico DEPARTAMENTO: Unidad de Negocio LUGAR DE TRABAJO: Mariamelia 2do. nivel NOMBRE DE LA PERSONA QUE RESPONDE EL CUESTIONARIO Juan Fernando Barrientos González A QUIÉN REPORTA EL (LA) TITULAR DEL PUESTO (Jefe inmediato) NOMBRE: Carlos Alberto Penagos Serovic TÍTULO DEL PUESTO: Director Unidad de Negocio <u>PROPÓSITO PRINCIPAL DEL PUESTO DE TRABAJO</u> (explique brevemente el objetivo general de su trabajo, ¿Cuál es la contribución principal al logro de resultados del área a la que pertenece?) Crear, planificar y organizar la unidad de negocio de logística para generar utilidades para el grupo.
II. <u>DIMENSIONES (Responsabilidad por resultados finales)</u> Presupuestos: montos anuales en U\$ por los cuales es responsable (Directa o indirectamente). 1. Ventas \$1.7 M 2. Gastos \$1.5 M 3. Cobertura ¿?
IV. <u>RESPONSABILIDADES PRINCIPALES DEL PUESTO.</u> Detalle <u>Cómo</u> <u>mínimo</u> 5 funciones principales de las cuales es responsable y como mínimo 3 actividades principales que generan cada funcion. (Ver el ejemplo como guía).

Continuación del apéndice 2.		
ACCIÓN (Qué hace? Utilizar verbo que finalice en: ar, er, ir)	RESPONSABILIDAD (Función principal)	Resultado principal ¿Para qué?
1. Crear	<u>Empresa Servicios Logísticos</u> • Definir figura fiscal/legal a utilizar • Crear estrategia de venta • Crear estrategia de mercadeo • Crear procesos y controles	Establecer legalmente la empresa que facturara los servicios logísticos del grupo. A su vez definir los procesos y controles administrativos de acuerdo a las políticas del grupo para brindar los servicios de una manera ordenada.
2. Planificar	<u>Empresa Servicios Logísticos</u> • Establecer objetivos de la unidad de negocio • Crear estrategias para alcanzarlas • Programar cronograma de ejecución	Establecer objetivos de la unidad de negocio, definir las estrategias que se utilizarán y definir el tiempo para alcanzarlos.
3. Organizar	<u>Empresa Servicios Logísticos</u> • Determinar cómo se ejecutaran las estrategias • Establecer responsables	Determinar las actividades a realizar y nombrar sus responsables.

Continuación del apéndice 2		
4. Negociar	<u>Proveedores de Servicio y Clientes</u> - Negociar con los proveedores de servicio - Negociar con clientes de la empresa <u>Servicios de logística</u> - Definir los servicios - Crear la estrategia para venderlos - Vender los servicios	Realizar las negociaciones con los proveedores de servicio y clientes para obtener el máximo beneficio para la empresa y documentar dichas negociaciones. Desarrollar los servicios de logística que se van a vender, crear la estrategia comercial, ejecutarla y de esta manera contribuir a la utilidad de la empresa.
V. <u>BREVE EXPLICACIÓN DEL TRABAJO ABAJO QUE REALIZAN SUS REPORTES DIRECTOS</u>		
VI. <u>CONTACTOS</u> : ¿Cuáles son los contactos dentro y fuera de la empresa que debe crear, desarrollar y mantener para cumplir con sus objetivos. Explique los 4 contactos principales que describan mejor el puesto: (<u>Puesto, Área, Para qué?</u>) a. INTERNOS: Director unidad de negocio, unidades de negocio, aprobaciones Director de Operaciones y Logística, logística, procesos operativos Director de Shared Services, shared services, procesos financieros y legales Gerente IT, IT, adecuación del sistema para empresa nueva b. EXTERNOS.		
VII. <u>EQUIPO QUE UTILIZA EN EL DESARROLLO DE SU TRABAJO (software, otros)</u>		

<u>Continuación del apéndice 2</u>	
VIII. <u>AUTORIDAD PARA TOMAR DECISIONES</u> Describa la clase de decisiones que toma, que no necesita consultar a su jefe Inmediato. Recomendaciones que hace y que son usualmente aceptadas. (Se guía por las políticas, procedimientos o reglamentos, con precedentes o sin precedentes)	
IX. <u>INDICADORES CLAVES DE DESEMPEÑO (KPI'S)</u> • Ventas semanales, mensuales y anuales • ROE (25% anual)	
X. <u>DIMENSIÓN O IMPACTO EN RESULTADOS</u> La ejecución de todos los procesos del puesto con impacta directamente en la rentabilidad de la empresa y por ende en sus utilidades.	
XI. <u>EDUCACIÓN Y EXPERIENCIA</u> <u>NIVEL DE EDUCACIÓN</u> <u>EXPERIENCIA</u> <u>IDIOMA</u> Inglés y español	
XII. <u>COMPETENCIAS</u> <u>GENERALES</u> <u>ESPECÍFICAS</u>	
XIII. <u>HERRAMIENTAS DE TRABAJO</u> • Vehículo • Celular • Computadora	
FIRMA JEFE INMEDIATO _____ FECHA _____ FIRMA DEL QUE LLENA EL FORMULARIO _____ FECHA _____	

Fuente: elaboración propia.